Hans-Jürgen Dreibholz

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ÜBERLEGUNGEN ZUR VERTIKALEN RÜCKWÄRTSINTEGRATION

—

UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG EINER GENOSSENSCHAFT DES LEBENSMITTELEINZELHANDELS

1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547219_0024

Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur vertikalen Rückwärtsintegration - unter besonderer Berücksichtigung einer Genossenschaft des Lebensmitteleinzelhandels

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
Hans-Jürgen Dreibholz
aus Essen
1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter : Prof. Dr. U. Leffson

Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. E. Boettcher

Dekan : Prof. Dr. J. Schumann

Tag der mündlichen Prüfung: 3. Februar 1972

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

1 Abgrenzung der Untersuchung 1

10 Die vertikale Rückwärtsintegration als allgemeines betriebswirtschaftliches Problem 1

11 Das Untersuchungsobjekt 3

110 Allgemeiner Verbundaufbau der Genossenschaften 3

111 Die Konsum-Organisation 5

112 Die Edeka-Organisation 9

12 Aufbau der Arbeit 11

120 Problemstellung 11

121 Zielsetzung des Managements als Grundlage einer Entscheidung 12

122 Gang der Untersuchung 15

13 Begriff und Formen der Vertikalintegration und des Fremdbezugs 16

130 Die Vertikalintegration 16

131 Der Fremdbezug 23

2 Eigenherstellung und Fremdbezug als Versorgungsalternativen 24

20 Voraussetzungen und Grenzen bei der Wahl der Beschaffungsart 24

200 Restriktionen beim Übergang zum Fremdbezug 25

2000 Bei neuartigen Gütern 25

2001 Bei Voraussetzung hochspezialisierter Produktionseinrichtungen 26

2002 Bei unterschiedlichem Wachstum von Lieferant und Abnehmer 26

201 Restriktionen beim Übergang zur Eigenfertigung 27

Seite

2010 Bei Patentschutz der Lieferanten 27

2011 Bei fehlendem Kapital und Mangel an Arbeitskräften 27

2012 Bei Nichterreichen einer notwendigen Mindestgröße 29

202 Zusammenfassung 30

21 Kostenüberlegungen bei der Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug 31

210 Vergleich des Fremdbezugs und der Eigenfertigung auf der Grundlage der Produktionskosten des Fabrikanten und einer möglichen Eigenfertigung 31

2100 Break-even-Analyse für die Wahl zwischen den Beschaffungsarten 38

21000 Die Produktionskosten des Lieferanten und die einer möglichen Eigenproduktion 42

21001 Einfluß des Abnehmers auf die Kosten des Produzenten und mögliche Auswirkungen auf seine eigenen Fremdbezugskosten 46

21002 Das Preisverhalten auf dem Beschaffungsmarkt bei additiver Integration 52

210020 Teilweiser oder totaler Abbau von Differentialgewinnen 54

210021 Preissenkungen durch Verlustausgleich 55

21003 Das Preisverhalten auf dem Beschaffungsmarkt bei nicht-additiver Integration 58

21004 Ergebnis der Break-even-Analyse . 61

2101 Risiken in der Entwicklung der Kosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs 62

Seite

2102 Genossenschaftliche Aspekte des Kostenvergleichs auf der Grundlage der Produktionskosten 69

21020 Die Produktionskosten der Eigenfertigung eines Genossenschaftsbetriebes 70

210200 Beschränktes Nichtmitgliedergeschäft als Restriktion der Betriebsgrößenwahl 70

210201 Mitgliedernachfrage als Determinante der Kapazitätsauslastung 86

21021 Die Kosten des genossenschaftlichen Fremdbezugs 93

2103 Zusammenfassung des Vergleichs von Fremdbezug und Eigenfertigung auf der Grundlage der Produktionskosten 101

211 Fremdbezug und Eigenfertigung aus der Sicht der nicht zu den Produktionskosten zählenden Gesamtkostenbestandteilen 102

2110 Forschungs- und Entwicklungskosten 102

2111 Kosten durch steigende Unübersichtlichkeit 104

2112 Kosten der Werbung 106

2113 Kosten des Aufsuchens unterschiedlicher Bezugsquellen 110

2114 Kosten der Lagerhaltung 112

2115 Zusammenfassung 114

212 Die Gesamtkosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs 116

22 Nicht rechenbare Kriterien als Determinanten ... einer Alternativenwahl 117

Seite

220 Sicherstellung der Versorgung 117

2200 Störungsfreie und termingerechte Belieferung 120

2201 Qualitativ und quantitativ ausreichende Belieferung 129

221 Erschwerung des Fremdbezugs der Konkurrenz auf dem Ausgangsmarkt und Sicherung der eigenen Situation als Integrationsmotive 135

222 Vertikale Integration und Reaktion auf der rückwärtigen Marktstufe 138

223 Anstreben allgemeiner Vorteile der Großunternehmung 143

224 Vertikale Integration und Umsatzwachstum der Unternehmung 148

225 Persönliche Motive als Integrationsanlaß 156

226 Zusammenfassung der nicht rechenbaren Kriterien 160

3 Zusammenfassung der Teilergebnisse und Versuch eines abschließenden Urteils 163

Literaturverzeichnis 167

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BdK	Bund deutscher Konsumgenossenschaften
Bearb.	Bearbeitung
bearb.	bearbeitet
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CEA	Confédération européene de l'agriculture
CFDA	Cooperative Food Distributors of America
Diss.	Dissertation
durchges.	durchgesehen
erw.	erweitert
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FIW	Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V. Köln
GenG	Genossenschaftsgesetz
H.	Heft
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
Hrsg.	Herausgeber
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe

Abkürzungsverzeichnis

S.	Seite
SS.	Seiten
s.	siehe
u. a.	unter anderem
verb.	verbessert
Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZgGenW	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

1 Abgrenzung der Untersuchung

10 Die vertikale Rückwärtsintegration als allgemeines betriebswirtschaftliches Problem

Jeder Unternehmer, der Waren beschafft, um sie entweder unverändert oder be- oder verarbeitet weiterzuverkaufen, muß sich Gedanken darüber machen, wie er diese Aufgabe zu seinem Nutzen bestmöglich erfüllen kann. Dem Unternehmer stehen dabei die Alternativen zur Wahl, die Güter zu kaufen oder selbst zu produzieren.

Dieses betriebswirtschaftliche Entscheidungsproblem wird in der Literatur unter den Begriffen "make or buy" und "vertikale Rückwärtsintegration" behandelt. Es ist dabei die Frage nach der Vorteilhaftigkeit der beiden Alternativen unter Kostenaspekten, Qualitätsüberlegungen, Risikoerwägungen, Finanzierungs- und anderen Gesichtspunkten zu klären.

Wird das Thema aus der Sicht einer Industrieunternehmung betrachtet, wird das Problem zumeist unter der Frage make or buy behandelt. Hierbei handelt es sich in der Regel um die Frage der Produktionstiefe[1]. Es wird untersucht, ob ein Produzent ökonomisch sinnvoll handelt, wenn er bislang von Lieferanten bezogene Vorprodukte von nun an in eigenen Fertigungsstätten herstellt, oder von eigener Fertigung zum Fremdbezug über-

---

1) Vgl. Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Konzernorganisation, 2. erw. u. verb. Auflage, bearb. von F. W. Hardach, in: Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft, Bd. 20, Köln und Opladen 1964, S. 23.

geht[1]. Es geht dabei um Vor- und Nachteile des Kaufens oder Selbstherstellens eines Teiles der Endproduktion. Im Handel tritt das Problem in der Form auf, daß ein Kaufmann, der bislang nur solche Güter verkauft hat, die er nicht selber produziert hat, dazu übergeht, diese Güter selber zu produzieren. In diesem Fall erhöht sich die Produktionstiefe nicht, sondern der Kaufmann begibt sich mit der Produktion in einen neuen betrieblichen Funktionsbereich.

In dem einen Grenzfall wird ein Gut im gleichen Zustand beschafft wie es verkauft wird, im anderen wird es vollständig in eigenen Betrieben hergestellt. Den ersten Grenzfall finden wir immer in reinen Handelsbetrieben, der zweite existiert in praxi in reiner Form so gut wie nicht. In Produktionsbetrieben wird es in der Regel eine Mischung von Eigenfertigung und Fremdbezug geben[2]. In Industriebetrieben ist dieses Problem bei der Planung des Fertigungsprogramms von großer Bedeutung[3], weil häufig eine Wahlmöglichkeit zwischen der Herstellung - vom betrachteten Betrieb aus - "halbfertiger Erzeugnisse" oder dem Kauf des gleichen Gutes als "Rohstoff" oder "Fertigungsteil" besteht.

---

1) Es geht dabei aber auch um Sortimentserweiterungen sowie um Dienstleistungen und solche Leistungen, die nicht zum Absatz sondern zum Ge- oder Verbrauch im eigenen Betrieb bestimmt sind. (z. B. Energieversorgung, Anlagenerhaltung (Wartung, Instandhaltung, Instandsetzung)oder die Frage der Betriebsausstattung (Gebäude, Maschinen, Werkzeuge).
Vgl. G. Krüger, Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Hrsg. H. J. Engeleiter, Herne und Berlin 1966, S. 480.

2) Vgl. Herbert Westermann, Gewinnorientierter Einkauf, Ein Weg zur Erfolgssteigerung durch Kostenersparnis, in: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Berlin 1963, S. 15 und 17.

3) Vgl. hierzu insbes. W. Kilger, Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmungsführung, Hrsg. W. Busse von Colbe, in: Bochumer Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmensforschung, Bd. 6, Bielefeld 1969, S. 75 ff.

Wir wollen im folgenden dieses Problem als vertikale Rückwärtsintegration bezeichnen.

11 Das Untersuchungsobjekt

Das für fast alle Betriebe gegebene Problem der vertikalen Rückwärtsintegration wird in dieser Untersuchung weitgehend aus genossenschaftlicher Sicht betrachtet und insbesondere für Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels erörtert. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die beiden großen Genossenschaften dieses Bereiches, die Edeka-Organisation und die Konsum-Gruppe. Sie werden daraufhin überprüft, welche Überlegungen bei der Diskussion um Vor- und Nachteile der vertikalen Rückwärtsintegration für sie bestimmend sein könnten.

Hierzu ist es notwendig, kurz die für unsere Fragestellung relevanten Einzelheiten der Genossenschaften allgemein und insbesondere der beiden Gruppen darzustellen.

110 Allgemeiner Verbundaufbau der Genossenschaften

Jeder genossenschaftliche Aufbau, sei es in der Verbandsorganisation, sei es in der Geschäftsorganisation, stellt bereits eine Konzentration in der Form der Verbundbildung dar. Die Reihe der Regionalverbände, denen aufgrund gesetzlicher Vorschriften (§ 54 GenG) die Genossenschaften aller Sparten angeschlossen sein müssen, bildeten zur besseren Wahrnehmung der ihnen übertragenen Aufgaben (prüfen, beraten, betreuen) nationale

Spitzenverbände, die wiederum Träger des "Freien Ausschusses der deutschen Genossenschaftsverbände" sind.

Auf der Seite der Geschäftsorganisation ist man ebenso bemüht, die den jeweiligen Genossenschaften spezifischen Aufgaben dadurch optimal zu lösen, daß Funktionen an übergeordnete genossenschaftliche Zusammenschlüsse delegiert werden; d. h. Primär- (Lokal-) Genossenschaften bilden Sekundär- (Regional-) Genossenschaften und diese wiederum Nationalzentralen[1]. Dieses Grundschema ist in gleicher oder teilweise abgeänderter Form in allen Genossenschaftssparten anzutreffen.

Neben dieser Art der Verbundbildung sind Konzentrationen, die ökonomischen Zwecken oder gemeinnützig-sozialen Zwecken dienen, entstanden, die nicht in dieses Schema passen. Träger sind entweder Genossenschaften allein oder Genossenschaften gemeinsam mit anderen Wirtschaftssubjekten.

Aufbau und Beteiligungen der beiden Genossenschafts-Gruppen werden in den folgenden zwei Abschnitten kurz erörtert. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Geschäftsorganisation. Hier wiederum stehen die nationalen Zentralen im Mittelpunkt der Betrachtung, da sie das Zentrum des wirtschaftlichen Handelns der Sparte

---

1) Vgl. im einzelnen: W. Jäger, Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, (im folg. zitiert als Quellen und Studien) Bd. XV, Karlsruhe 1965, S. 79 ff.

bilden und eine Untersuchung der einzelnen Genossenschaften wegen ihrer Vielzahl und Vielfalt hier auch nicht angebracht erscheint.

111 Die Konsum-Organisation

Im Bereich der Konsumgenossenschaft haben sich fünf regionale Prüfungsverbände (Landesverbände) konstituiert, die alle Mitglieder des "Revisionsverband(s) Deutscher Konsumgenossenschaften e. V." mit Sitz in Hamburg sind.

Die Geschäftsorganisation weicht vom obigen allgemeinen Schema ab, da im konsumgenossenschaftlichen Bereich der Mittelbau fehlt. Die Primärgenossenschaften, deren Träger und Mitglieder die Haushalte sind, bilden nicht erst Sekundärgenossenschaften sondern direkt die Nationalzentrale, die GEG (Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften m.b.H.). 1967 wurde neben der GEG eine zweite zentrale GmbH ins Leben gerufen, der Bund deutscher Konsumgenossenschaften, eine Institution, "in der lenkende, koordinierende und kooperierende Kräfte zur Stärkung der Marktposition der Konsumgenossenschaften"[1] zusammengeschlossen sind.

Die GEG verfügt über folgende Eigen- und Herstellungsbetriebe, wobei der Einfachheit halber hier gleichzei-

---

1) "Der Verbraucher", Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1/1968, S. 7.

tig die großen Verpackungs- und Versandbetriebe mit aufgeführt werden.[1)]

Fleischwarenfabriken	in: Düsseldorf, Erlangen, Frankfurt, Saarbrücken, Stuttgart, Oldenburg;
Fischwarenfabrik	in: Hamburg;
Fischversand	in: Bremerhaven;
Gemüse- und Obstkonservenfabriken	in: Meldorf, Wiesloch; (April 1970 in die Vereinigte Konservenfabriken (Veko) GmbH. eingebracht);
Trocken- und Hülsenfruchtpackerei;Gewürzmühle;Honig-Abfüllerei	in: Hamburg;
Saatgut-Vertrieb	in: Verl/Westfalen;
Spirituosenfabrik	in: Hamburg;
Weinkellereien	in: Landau, Rüdesheim; (mit weiteren Töchtern)
Kaffeewerk	in: Mannheim;
Kaffeerösterei und Teeabpackerei	in: Hamburg;
Kakao- und Schokoladenfabrik	in: Hamburg; (in die Dortmunder Schokoladenfabrik verlagert)
Zigarettenfabrik	in: Hamburg;
Zigarrenfabrik	in: Hockenheim; (1971 aufgegeben)
Mühlen	in: Duisburg + Zweigbetrieb in Lage, Mannheim, Reichertshofen;
Nährmittelfabrik	in: Minden;

---

1) Diese Aufstellung stützt sich auf die GEG-Geschäftsberichte bis 1970, die CO-OP Jahresberichte bis 1970 und die Mitteilungen der DGK bis 1970 und H. Flieger, Im Wandel der Zeit, Die Geschichte der Großeinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH, Düsseldorf 1962.

Teigwarenfabriken	in: Duisburg, Mannheim;
Chemische Fabrik	in: Hamburg;
Seifenfabrik	in: Düsseldorf;
Käserei	in: Wangen/Allgäu;
Druckerei und Papierwarenfabrik	in: Hamburg;
Papierwarenfabrik	in: Mannheim;
Stahlwarenproduktion	in: Solingen; (1970 aufgegeben)
Weberei	in: Leupoldsgrün;
GEG-Versand	in: Kamen;
Verpackungsmittelwerk	in: Mannheim.

Neben diesen Eigenbetrieben verfügt die GEG noch über eine Reihe von Tochtergesellschaften und Beteiligungen an anderen Unternehmen:

GEG Versicherungsdienst;

GEG Zündholzfabriken GmbH;

Oldenburger Fleischwaren GmbH;

WEAG Waren-Ein- und Ausfuhrgesellschaft mbH;

GEG Kohlenhandels GmbH (=Gemeinwirtschaftliche Kohlenhandels GmbH);

"Hermaflei" Feinkostfabrikation GmbH in Ratingen;

Versorgungsringe Hannover, Bremerhaven und Kiel GmbH;

Pflanzenzuchtgesellschaft Grabau GmbH;

Fischkost GmbH, Bremerhaven;

Tempelhofer Bäckerei GmbH;

TIKO Lebensmittelvertriebs GmbH;

GEG Spirituosenvertrieb GmbH, Hamburg;

Fleischverkehrsgesellschaft mbH, Hamburg;

Jorka-Obstverwertungs GmbH;

Union Verlag GmbH;

Gemeinwirtschaftliche Gaststätten GmbH;

H.F.W. Mehrens GmbH, Neumünster;

Internationale Genossenschaftsbank in Basel;

Eidelstedter Extraktions- u. Fischmehlfabriken;

"Island" Import- und Export GmbH;

Herbert Eklöh und zwei Tochtergesellschaften (teilweise an Regionalgenossenschaften abgetreten);

Plaza-SB-Warenhaus Beratungs- und Betreuungs GmbH;

Euro-CO-OP Biskwiefabrik, Utrecht;

Gesellschaft für Anlagenvermietung mbH;

Wohnheim GmbH, Bremerhaven;

Euro-CO-OP Schokoladen und Zuckerwarenfabrik, Dortmund

"Alte Volksfürsorge", Gewerkschaftlich-Genossenschaftliche Lebensversicherungs AG, Hamburg;

Deutsche Sachversicherung Eigenhilfe AG, Hamburg;

Bank für Gemeinwirtschaft AG, Frankfurt;

Deutsche Genossenschaftskasse in Frankfurt;

CO-OP Immobilien-Fonds-Verwaltung AG;

Gemeinwirtschaftliche Hochseefischerei GmbH, Bremerhaven; (an eine andere Gruppe verkauft)

Pensionskasse der deutschen Konsumgenossenschaften;

Verlagsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften mbH;

Aufbaugenossenschaft der deutschen Konsumgenossenschaften eGmbH.

Neben der GEG verfügen auch die einzelnen regionalen Konsumgenossenschaften über Eigenbetriebe mit insgesamt beachtlichem Umsatz.[1] Eine genaue Aufschlüsselung erscheint jedoch nicht sinnvoll, da es sich im allgemeinen nur um Bäckereien, Fleischereien und Röstereien handelt.[2]

---

1) Vgl. Ifo - Institut für Wirtschaftsforschung e. V. München, Der funktionelle Nahrungsmittelgroßhandel und die Großverbraucher landwirtschaftlicher Produkte in der BRD, Eine Untersuchung über Struktur, Unternehmensforschung, Bezugswege und Einkaufspolitik, 1965, S. 116.

2) Vgl. Ebenda.

112 Die Edeka-Organisation

Ebenso wie im Konsumgenossenschaftswesen entstanden auf der gewerblichen Seite - hierzu gehört auch die Edeka-Gruppe - regionale Prüfungsverbände, denen der Deutsche Genossenschaftsverband (DGV) übergeordnet ist.

Da jedoch die Interessen der unterschiedlichen Genossenschaftsgruppen des gewerblichen Sektors sehr stark divergieren können, war und ist es für die Prüfungsverbände äußerst schwierig, ihre Aufgaben überall gleich gut und zufriedenstellend zu erfüllen. So glaubten einige Genossenschaften, unter ihnen Edeka und Rewe, daß ihre Belange besser vertreten würden, wenn sie von Fachverbänden wahrgenommen würden, von Verbänden, die ausschließlich auf diese Genossenschaften spezialisiert sind. Aus diesem Grund entstanden behördlich genehmigte Fachverbände, die die Funktion der Regionalverbände ausüben. Sie sind ebenfalls dem Deutschen Genossenschaftsverband untergeordnet.

Die Edeka- und Rewe-Fachverbände bilden darüber hinaus den "Zentralverband des genossenschaftlichen Groß- und Außenhandels", der ebenfalls mit dem Deutschen Genossenschaftsverband in Verbindung steht.

Wie im Konsumgenossenschaftswesen besteht auch bei der Edeka in der Geschäftsorganisation ein zweistufiger Aufbau; d. h. die Primärgenossenschaften haben direkt Nationalzentralen gebildet. Es existieren keine Sekundärgenossenschaften.

Den Ausgangspunkt der Edeka-Geschäftsorganisation bilden

die Edeka-Einzelhändler mit ihren Geschäften. Sie sind Mitglieder der örtlichen Edeka-Einkaufsgenossenschaften. Diese Genossenschaften wiederum sind Mitglieder der beiden zentralen Einkaufsinstitutionen "Edeka-Zentrale eGmbH" und "Edeka-Import eGmbH". Die Verbindung zum Geld- und Kapitalmarkt wird durch die dritte Zentrale, die "Edekabank eGmbH" hergestellt. Gemeinsam mit dem Prüfungsverband verfügen die drei Zentralen über folgende für unsere Arbeit interessante Tochtergesellschaften und Beteiligungen:[1)]

Edeka-Zentralkellereien GmbH (Einziger Herstellerbetrieb der Zentralen)	in: Bingen, Landau;
Unselbständige Bearbeitungsbetriebe: Kaffee-Großrösterei, Gewürz-Müllerei, Honig-Abfüllanlage sowie automatische Kaffee-, Tee-, Kakao-, Gewürz- und Trockenfrucht-Packanlagen	in: Hamburg;
Burkbraun Schokoladen-Vertriebs- und Werbe GmbH	in: Halle/Westf.;
Deutsche Genossenschaftskasse	in: Frankfurt

Die folgenden Gesellschaften haben alle ihren Sitz in Hamburg:

Kolonialwareneinfuhr GmbH; Edeka-Kreditgarantiegemeinschaft GmbH;

Edeka Versicherungsdienst GmbH;

Bausparkasse Deutsche Mittelstandshilfe eGmbH;

Edeka Verlag GmbH; Edeka Ausstattungs- und Baudienst GmbH;

Edeka Buchstelle Steuerberatungs-GmbH;

Edeka Pensionskasse VVaG; Edeka Betriebsberatungs GmbH;

Edeka Treuhand Verwaltungs GmbH; Edeka Datenverarbeitungs GmbH;

---

1) Vgl. hierzu insbesondere die Edeka-Jahresberichte und die Broschüre Daten und Fakten der Edeka-Gruppe.

Auch im Edeka-Bereich ist eine Untersuchung der einzelnen Regionalgenossenschaften nicht sinnvoll, da sich ihre Beteiligungen in der Regel nur auf ihre Zentralinstitute erstrecken und Eigenbetriebe höchstens in der Form von Back- und Fleischereibetrieben in untergeordneter Größe bestehen.

12 Aufbau der Arbeit

120 Problemstellung

Bei der Betrachtung der empirischen Tatbestände der beiden Genossenschaften sind unterschiedliche ökonomische Konzeptionen bezüglich der Frage der Vertikalintegration deutlich erkennbar: Während sich die zentrale Einkaufsinstitution der Konsumgruppe, die GEG, im Laufe der Zeit zahlreiche Herstellerbetriebe errichtet oder angegliedert hat, die die Aufgaben haben, einen Teil der in den CO-OP-Einzelhandelsgeschäften zu verkaufenden Waren herzustellen, sind die Edeka-Zentralen diesem Beispiel kaum gefolgt, sondern haben sich ihre Handelsmarken durch Kauf bei verschiedenen Produzenten beschafft.

Obwohl dieser Unterschied sicher weitgehend aus der geschichtlichen Entwicklung und der unterschiedlichen Aufgabensetzung der beiden Genossenschaften folgt, muß darin nicht zwingend der alleinige Grund für eine so unterschiedliche Konzeption gesehen werden. Vielmehr besteht die Möglichkeit, daß das derzeitige und insbesondere das frühere Management die einzelnen Vor- und Nachteile beider Beschaffungsalternativen unterschiedlich gesehen und gewichtet hat.

Es wird unsere Aufgabe sein, Vor- und Nachteile des Fremdbezugs und der Eigenfertigung herauszustellen und zu überlegen, wie sie aus der Sicht des genossenschaftlichen Lebensmittelhandels betrachtet werden können.

121 Zielsetzung des Managements als Grundlage einer Entscheidung

Sowohl die Edeka als auch die CO-Op sind eingetragene Genossenschaften nach dem Genossenschaftsgesetz. Dieses Gesetz sieht in § 1 den Zweck einer Genossenschaft darin, daß die Betriebe bzw. die Haushalte der Mitglieder durch Inanspruchnahme des Genossenschaftsbetriebes gefördert werden. Für unsere Überlegungen nach der Vorteilhaftigkeit von Eigenfertigung oder Fremdbezug stellt sich die Frage, ob der Förderungsauftrag ein geeignetes Entscheidungskriterium ist.

Es ist zu fragen, ob die Genossenschaftsmanager bei der Untersuchung der Vor- und Nachteile der vertikalen Rückwärtsintegration den Förderungsauftrag als Richtmaß heranziehen. Um feststellen zu können, welche von mehreren möglichen Entscheidungen die Mitglieder am meisten fördert oder ihnen am meisten nutzt, müßte der Begriff der Förderung oder des Nutzens quantifizierbar sein. Es müßte ein einheitliches Maß dafür geben.

Bislang ist es jedoch nicht gelungen, das Kriterium der Mitgliederförderung in eine praktikable und vor allem quantifizierbare Form zu bringen[1)]. Um eine Entscheidung

---

1) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effiziensteigerung der Mitgliederbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim. Hrsg. G. Weisser, Göttingen 1968, S. 159 und E. Boettcher, Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, ebenda, S. 144.

nach Maßgabe der Förderung oder des Nutzens treffen zu können, müßte das Management die Präferenzordnungen bzw. Nutzenfunktionen der einzelnen Mitglieder kennen, um daraus eine Funktion des Gesamtnutzens zu entwickeln, um hiermit eine Bewertung alternativer Maßnahmen vornehmen zu können[1]. "Aber selbst unter der Annahme, daß ein Manager alle Nutzenfunktionen seiner Mitglieder kennt, gibt es kein Verfahren, daraus bei heterogener Mitgliederstruktur - und insofern auch heterogener Nutzenstruktur - eine Gesamtfunktion des Nutzens der genossenschaftlichen Mitgliedergruppe zu ermitteln"[2]. Die Mitglieder müßten vor jeder Entscheidung abstimmen, also permanent tagen und forlaufend zusammentreten. Dadurch wäre jede Entscheidungsfindung mit sehr hohen Kosten verbunden, der Genossenschaftsbetrieb wäre inflexibel. Um diese Folgen zu vermeiden, ist "eine weitgehende Delegation von Entscheidungskompetenz an die Manager unerläßlich und unvermeidbar"[3]. Da der genossenschaftliche "Förderungsauftrag" wegen seiner mangelnden Operationalität nicht Kriterium für Entscheidungen des Managements sein kann, muß gefragt werden, welche anderen Kriterien den Entscheidungen des Managements zugrunde gelegt werden können.

Es ist sinnvoll, von der Annahme auszugehen, daß das genossenschaftliche Management wie alle Wirtschaftssubjekte eigennützig und rationell handelt. Es wird deshalb bemüht sein, "seinen Nutzen durch Erhöhung seines Ein-

---

1) Vgl. U. Walther, Finanzierung und Wachstum von Genossenschaftsbetrieben, in: Schriften zur Kooperationsforschung, 6. Berichte, Bd. 4, Tübingen 1972, S. 20.
2) Ebenda.
3) Ebenda, S. 21.

kommens, seines Ansehens und seiner Macht zu erhöhen"[1]. Eschenburg[2] zeigt, daß Nutzensteigerungen durch höhere Einkommen, steigendes Ansehen und größere Machtpositionen am ehesten durch eine Vergrößerung des Unternehmens möglich sind, so daß als Handlungsmaxime für das Management die Maximierung des Unternehmenswachstums unterstellt werden kann.

Da das Management jedoch auch nach einer gewissen Sicherheit strebt, wird es bei der Verfolgung des Wachstumsziels nur solche Handlungen durchführen, die seine Position nicht gefährden, d. h. die nicht zu seiner Entlassung durch die Mitglieder führen. Diese Einflußnahme durch die Mitglieder ist zwar theoretisch gegeben und wirkt sich praktisch auch aus, aber aufgrund der organisatorischen Dominanz und des höheren Informationsstandes des Managements können die Mitglieder den Handlungsspielraum des Managements nur sehr begrenzt beeinflussen[3].

Abgesehen von den Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten von außen, impliziert die Wachstumsmaximierung im Hinblick auf die Finanzierung der notwendigen Erweiterungsinvestitionen die Maximierung der Periodengewinne und deren Einbehaltung.[4]

Daher strebt auch das genossenschaftliche Management nach dem Ziel der Gewinnmaximierung und wird die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten unter diesem Gesichtspunkt abwägen, wobei Risikoüberlegungen, mehr als z. B. bei Eigentümerunternehmungen, eine wichtige Rolle spielen.

---

1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, in: Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Tübingen 1971, S. 145.
2) Vgl. Ebenda, S. 146.
3) Vgl. U. Walther, Finanzierung und Wachstum von Genossenschaftsbetrieben, a. a. O. S. 27 ff u. R. Eschenburg, a. a. O. S. 157 ff.
4) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, a. a. O. S. 151.

122 Gang der Untersuchung

Eine unterschiedliche Zielsetzung des genossenschaftlichen Managements zu dem anderer Unternehmungen kann nicht der Grund für eine eventuell abweichende Betrachtung und Behandlung der vertikalen Rückwärtsintegration sein. Es bleibt zu untersuchen, ob gegebenenfalls andere Beweggründe existieren.

Um feststellen zu können, ob überhaupt bzw. welche Gründe bei Genossenschaften für und wider die vertikale Rückwärtsintegration und den Fremdbezug sprechen können, müssen wir zunächst versuchen, allgemein die unterschiedlichen Argumente, die für und gegen die beiden Beschaffungsalternativen sprechen, zu zeigen, um sie dann jeweils anschließend aus der genossenschaftlichen Situation zu betrachten.

Es soll und kann dabei kein Patentrezept für irgendeine Verhaltensweise entwickelt sondern nur die einzelnen Argumente analysiert werden, um zeigen zu können, daß unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Beschaffung sinnvoll oder vertretbar sind. Wir wollen und können nicht im einzelnen erklären, aus welchen Einzelgründen letztlich - abgesehen von der geschichtlichen Entwicklung - die beiden Organisationen teilweise andere Wege gegangen sind. Der vorliegende, auffallende Unterschied ist in erster Linie nur ein Anreiz, der Frage der vertikalen Rückwärtsintegration betriebswirtschaftlich unter Berücksichtigung besonderer genossenschaftlicher Probleme nachzugehen[1].

---

1) Wir stützen uns bei unseren Untersuchungen und Aussagen in erster Linie auf die Edeka-Organisation, weil der Verfasser aufgrund persönlicher Gespräche und zur Verfügung gestellter Unterlagen in diese Organisation genaueren Einblick bekam.

Zahlreiche Überlegungen können bei der Abwägung der beiden Alternativen angestellt werden. Sie werden einzeln erörtert, miteinander abgestimmt und abgewogen, um schließlich zu versuchen, sie zu einem Gesamtoptimum zusammenzufassen. Wir wählen also eine Vorgehensweise, bei der wir die Einflußgrößen voneinander isoliert einzeln betrachten, beachten aber, daß letztlich nur die Auswirkungen aller gemeinsam ein Urteil erlauben und einen Entschluß bewirken können.

Es wird nicht möglich sein, ein eindeutiges Gesamturteil zu fällen; denn es sind auch solche Überlegungen in den Vorteilhaftigkeitsvergleich miteinzubeziehen, deren Wirkungen nicht quantifizierbar sind. Dies wäre jedoch notwendig, um die zum Teil gegensätzlichen Wirkungen aller Einflußgrößen einer Alternative in einer Ziffer zusammenzufassen und sie mit der anderen Alternative zu vergleichen.

13 Begriff und Formen der Vertikalintegration und des Fremdbezugs

130 Die Vertikalintegration

Wenn ein Unternehmen seinen bisherigen Tätigkeitsbereich verläßt, um in vor- oder nachgelagerte Produktions- oder Distributionsstufen einzudringen, spricht man von vertikaler Integration. In Anlehnung an den angelsächsischen Sprachgebrauch[1] und den deutscher Autoren[2] verstehen wir unter vertikaler Integration

1) "Vertical integration is the combination of two or more successive stages of produktion and/or distribution under the ownership and/or control of one firm. Integration through contracts comprises the largest segment of vertical integration and is commonly called "contract Farming"". E. R. Roy, Contract Farming, USA, Dauville III, 1963, S. 3. Zitiert bei G. Schmitt, Einige Bemerkungen zum Begriff und zur Theorie der "vertikalen Integration" in der Landwirtschaft, Agrarwirtschaft 1964, S. 343.

2) Vgl. G. Glöy, Unternehmensexpansion und wirtschaftliches Wachstum im Ernährungsgütersektor, in: Quellen und Studien, Bd. XIX, Karlsruhe 1969, S. 7 und G. Schmitt, a. a. O. SS. 341 u. 343.

die Ausdehnung eines oder mehrerer Unternehmen in vor- oder nachgelagerte Märkte und die Übernahme der dort auszuführenden Funktionen unter e i n h e i t l i c h e r Unternehmensführung. Somit fällt unter diesen Begriff nicht die Verbindung zweier Marktstufen aufgrund vertraglicher Bindungen, wenn das Kriterium der einheitlichen Unternehmensführung fehlt. Der Begriff der vertikalen Integration stellt unbedingt auf diese Einheitlichkeit ab. Die integrierende Unternehmung bezieht den integrierten Betrieb, gleichgültig ob er errichtet oder übernommen wurde, in ihren Herrschaftsbereich ein[1].

Dieser Begriff wird in der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur oft synonym mit den Begriffen Vertikalkonzentration[2], Verbundwirtschaft[3] und Konzern[4] verwandt, wobei entweder die juristische (kartellrechtliche) Komponente des Zusammenschlusses (Konzern) oder die technische (Verbundwirtschaft) oder die ökonomische Seite (Vertikalkonzentration) in den Vordergrund tritt[4].

In der Praxis vollziehen sich derartige Integrationsvorgänge sowohl durch Neugründung oder Erwerb von Betrieben in vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsbereichen als auch durch maßgebliche Kapitalbeteiligungen, wobei Entscheidungsbefugnisse (vertraglich) delegiert werden, oder durch Fusion zweier oder mehrerer von der Produktion zum Konsum hintereinander liegender Unternehmen[6].

Von diesem Begriff, den wir im folgenden verwenden,

---

1) Vgl. G. Schmitt, a.a.O. S. 3 f und H. U. Thimm, Koordination für den landwirtschaftlichen Absatz, Überbetriebliche Zusammenarbeit an praktischen Beispielen und Entwicklungstendenzen, Agrarpolitik und Marktwesen 1966, S. 27.
2) Vgl. E. Heinen, Konzentration und Kosten, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. H. Arndt, Bd. 3, Wirkungen und Probleme der Konzentration, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 20, Berlin 1960, SS. 1646, 1647 u. 1653 f.
3) Vgl. W. Krähe, Verbundwirtschaft, HdSW 1961, S. 1.
4) Vgl. R. Reinhardt, Unternehmungszusammenschlüsse: (I) Organisationsformen, HdSW 1959, S. 550.
5) Vgl. G. Schmitt, Einige Bemerkungen zum Begriff, S.343.
6) Vgl. Ebenda, S. 341.

weicht die agrarökonomische Definition in aller Regel ab; denn sie erfaßt auch oder nur vertragliche Zusammenarbeit von Unternehmen verschiedener Marktstufen mit dem Begriff der vertikalen Integration, wobei die selbständigen unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse auf beiden Stufen grundsätzlich unangetastet bleiben.[1)2)]

Die vertikale Integration ist in zwei Richtungen möglich. Dringt die Unternehmung in die Weiterverarbeitung oder in den Handel in der Richtung auf den Endverbraucher vor, so liegt eine V o r w ä r t s i n t e g r a t i o n (progressive Integration; "forward, downstream" integration[3)]) vor. Bewegt sie sich in umgekehrter Richtung vom Einzelhandel in den Großhandel, vom Handel in die Produktion oder bei der Produktion in die Bereiche

---

1) Diese vertragliche Zusammenarbeit ist also nicht zu verwechseln mit der vertraglichen Delegation von Entscheidungsbefugnissen, die wir der vertikalen Integration zugerechnet hatten. Vgl. hierzu H. Schachtschabel, Die Genossenschaft als Integrator in den modernen Vermarktungsformen, ZgGenW 1965, S. 311 ff; W. Schopen, Die vertikale Integration in der Landwirtschaft, Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen mehrstufiger Zusammenarbeit, in: Landwirtschaft - angewandte Wissenschaft, H. 25, Hiltrup 1966; J. Coenen, Probleme der vertikalen und horizontalen Integration, in: Veröffentlichungen der CEA, H. 22, Brugg (Schweiz) 1962, S. 155 ff; O. Strecker, G. Roller, A. Saft, W. H. Schuch, Die Landwirtschaft und ihre Marktpartner - Neue Formen der Zusammenarbeit, in: Landwirtschaft - angewandte Wissenschaft, H. 118, Hiltrup 1963.

2) Die Agrarökonomen untersuchen zudem die Vertikalintegration in umgekehrter Richtung zu unserer Fragestellung. Sie verfolgen den Weg von der Urproduktion und dem Erfassungshandel in die Ernährungsgüterindustrie oder gleich in die Distribution. Zwar wird auch in der Literatur über industrielle Probleme dieser Weg behandelt (vgl. Arbeitskreis Krähe, Konzernorganisation, S. 24), doch steht die Frage make or buy im Vordergrund.

3) J. G. McLean, R. W. Haigh, Wachstumsbedingungen für Unternehmungen, in: Unternehmensstrategie, Hrsg. E. C. Bursk, D. H. Fenn, 2. Aufl., Essen 1957, S. 175.

bisher beschaffter Vorprodukte, so handelt es sich um eine R ü c k w ä r t s i n t e g r a t i o n ("retrograde Integration"[1]; backward, upstream integration).

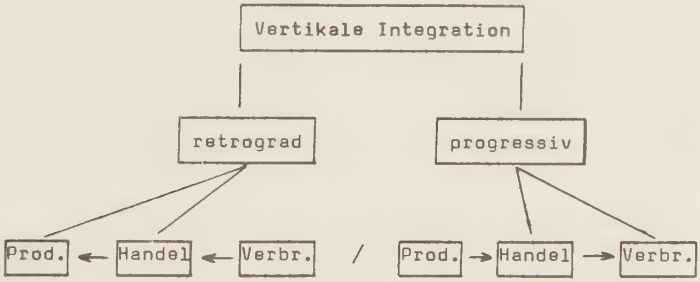


Abb. 1

Eine Integration wirkt a d d i t i v,[2] wenn durch den Integrationsvorgang auf der vor- oder nachgelagerten Stufe die Zahl der Marktteilnehmer durch Neueinrichtung eines Betriebes erhöht wird. Das Konkurrenzverhältnis auf diesem Markt ändert sich ceteris paribus, ein steigender Wettbewerb ist zu erwarten. Eine n i c h t - a d d i t i v e vertikale Integration zeichnet sich dagegen dadurch aus, daß auf der betrachteten Marktstufe die Anzahl der Teilnehmer konstant bleibt, weil das integrierende Unternehmen seine Tätigkeit auf diesen Markt ausdehnt, indem es einen dort

---

1) H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, in: Betriebspolitische Schriften, Hrsg. C. W. Meyer, Bd. 3, Berlin 1968, S.17.
2) Vgl. H. Ohm, Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz, in: Quellen und Studien, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 134.

bereits bestehenden Betrieb seiner Unternehmensführung unterordnet.

Geht obige Unterteilung der vertikalen Integration davon aus, ob sich die Anzahl der Marktteilnehmer auf der integrierten Marktstufe erhöht oder kostant bleibt, so basiert die nächste Differenzierung auf der unterschiedlichen Anzahl der integrierenden Unternehmen. Geht die Initiative zur Integration von einem Unternehmen aus, indem es sich einen Betrieb der vor- bzw. nachgelagerten Stufe durch Erwerb oder Errichtung eingliedert, handelt es sich um eine a u t o n o m e[1] (individuelle[2]) Integration. Schließen sich zwei oder mehr Unternehmen der Marktstufe I zunächst zu einer Einheit zusammen, um notwendige Voraussetzungen zum Eindringen in die Marktstufe II zu schaffen, bevor sie integrieren, sprechen wir von k o m b i n a t o r i s c h e r additiver oder nicht-additiver Integration. Falls der vor der Integration notwendige horizontale Zusammenschluß nur "lockerer" Art ist, nennt Ohm diese Integration nicht mehr kombinatorisch sondern a g g l o m e r a t i v[3].

Bei der e i n s e i t i g e n und z w e i s e i t i g e n Integration schließlich liegt das Unterscheidungskriterium darin, ob die Integration nur von einer Marktstufe oder zugleich von zwei Seiten vorgenommen wird. Einerseits besteht dabei die Möglichkeit, daß ein Unternehmen der Stufe I das der Stufe II übernimmt, um dann unter gemeinsamer Unternehmensführung auf beiden Märkten tätig zu werden. Andererseits können Unterneh-

---

1) Vgl. G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 8.
2) Vgl. H. Ohm, Integration, S. 135.
3) Vgl. Ebenda, S. 136.

men der Stufe I und III zusammen in die Stufe II integrieren, indem sie dort gemeinsam einen Betrieb übernehmen oder errichten. Hierbei handelt es sich dann um einen Fall der zweiseitigen Integration.[1)]

Abbildung 2 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die möglichen Integrationsformen. Wir werden uns aber im folgenden fast ausschließlich mit der einseitigen und dabei der autonomen Integration beschäftigen.[2)]

---

1) Vgl. G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 8. Glöy setzt autonom und einseitig gleich. Nach unserer Definition geht einseitig jedoch über autonom hinaus, da unter einseitig der Ausgangspunkt, eine Marktstufe, verstanden wird. Einseitig umfaßt demnach auch kombinatorisch und agglomerativ.

2) Zur zweiseitigen Integration - auch intergenossenschaftlich - vgl. insbesondere ebenda, S. 97 ff u. 125 ff.

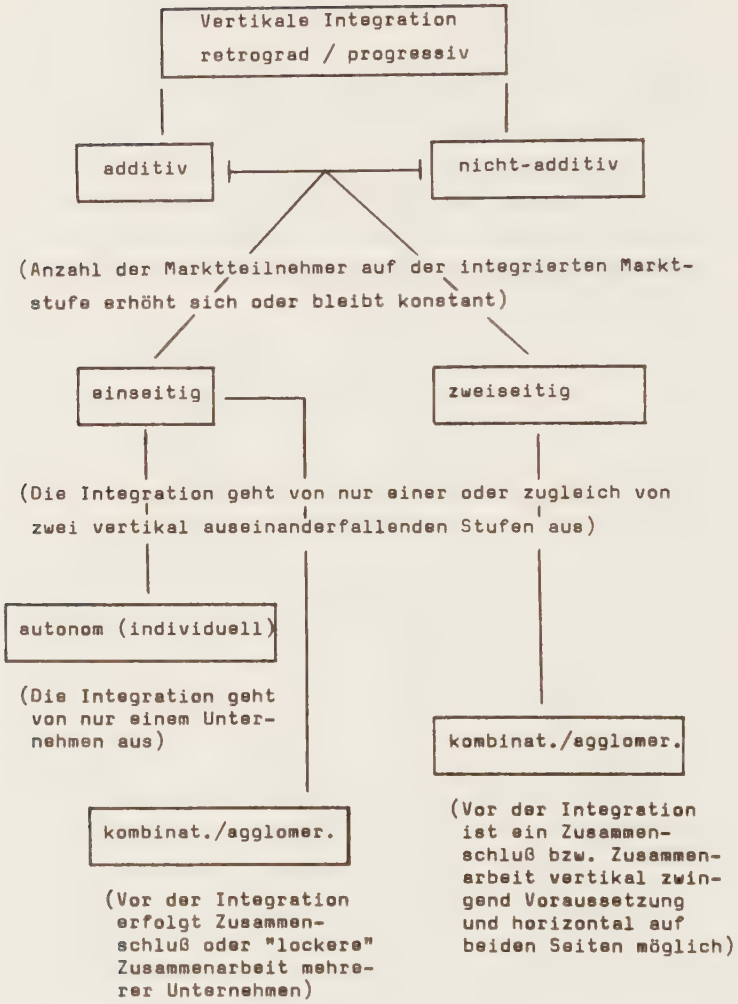

Vertikale Integration
retrograd / progressiv
additiv
nicht-additiv
(Anzahl der Marktteilnehmer auf der integrierten Markt-
stufe erhöht sich oder bleibt konstant)
einseitig
zweiseitig
(Die Integration geht von nur einer oder zugleich von
zwei vertikal auseinanderfallenden Stufen aus)
autonom (individuell)
(Die Integration geht
von nur einem Unter-
nehmen aus)
kombinat./agglomer.
(Vor der Integration
erfolgt Zusammen-
schluß oder "lockere"
Zusammenarbeit mehre-
rer Unternehmen)
kombinat./agglomer.
(Vor der Integration
ist ein Zusammen-
schluß bzw. Zusammen-
arbeit vertikal zwin-
gend Voraussetzung
und horizontal auf
beiden Seiten möglich)

Abb.2

131 Der Fremdbezug

Beim Fremdbezug ist die Bindung zwischen Hersteller und Abnehmer weitaus geringer als bei der Eigenfertigung. Der vertraglich geregelte Leistungsaustausch zeichnet sich dadurch aus, daß der Abnehmer die benötigten Waren von einem selbständigen Produzenten bezieht. Die vertraglich gebundenen Unternehmen behalten zumindest formal ihre Selbständigkeit. Sie legen sich in der Regel nur partiell für die in den Verträgen erfaßten Produkte, die Vertragsdauer und weitere Merkmale der Vereinbarungen wie Qualität, Mengen, Lieferzeitpunkte und Preise fest.

Der Fremdbezug darf aber nicht nur als ein Vorgang gesehen werden, bei dem der nachfragende Abnehmer bei irgendwelchen Lieferanten Güter bezieht, die letztere allein nach ihren eigenen Vorstellungen produziert haben. Auch für den Nachfrager kann die Möglichkeit bestehen, auf die Qualität und Zusammensetzung der zu kaufenden Produkte Einfluß zu nehmen. Diese Einflußnahme kann so weit gehen, daß der Produzent bei den Artikeln sogar auf seinen Namen verzichtet und statt seiner Herstellermarken im Auftrag des Abnehmers dessen Handelsmarken produziert.

Die Selbständigkeit des Herstellers bezieht sich allein auf die rechtliche Eigenständigkeit. Die Verträge zwischen Abnehmer und Hersteller können so abgeschlossen werden, oder die Daten können sich so entwickeln, daß der Produzent teilweise oder ganz in die wirtschaftliche Abhängigkeit des Abnehmers geraten kann. Im Gegensatz zur vertikalen Rückwärtsintegration wird er jedoch nicht rechtlich in die Unternehmung des Abnehmers einbezogen, da ihm immer die Möglichkeit bleibt, die wirtschaftlichen Beziehungen zu diesem nach Ablauf der Verträge zu beenden. Wie dieser Fall aber deutlich zeigt, sind Fremdbezug und Eigenfertigung oft nicht leicht zu trennen, und vom Übergang von der einen Alternative zur anderen ist es oft nur ein kleiner Schritt.

2 Eigenherstellung und Fremdbezug als Versorgungsalternativen

Um im Laufe der Arbeit die Unternehmen der beiden verschiedenen Marktstufen besser und eindeutig trennen zu können, werden wir den Abnehmer der Waren, der Eigenfertigung erwägt, als A bezeichnen. Falls unterschiedliche Auswirkungen möglich sind, machen wir im Einzelfall deutlich, ob es sich um einen Händler handelt, der in die Fertigung eindringen oder um einen Produzenten, der die Produktionstiefe erhöhen will. Der Lieferant der vorgelagerten Stufe, in dessen Bereich integriert werden soll, wird L genannt.

20 Voraussetzungen und Grenzen bei der Wahl der Beschaffungsart

Eine vergleichende Betrachtung und wenn möglich genaue rechnerische Erfassung und Gegenüberstellung von Eigenfertigung und Fremdbezug ist letztlich nur dann sinnvoll, wenn beide Alternativen de facto auch durchgeführt werden können. Es sind aber Tatbestände denkbar, bei denen ein exakter Vergleich von Anfang an sinnlos erscheinen und deshalb entfallen kann, da entweder effektiv nur eine Vorgehensweise möglich ist, oder aber die Voraussetzungen für die zweite Alternative kaum oder nur unter größten Schwierigkeiten erfüllbar sind.[1)]

---

1) Vgl. hierzu insbesondere H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 30 ff.

200 Restriktionen beim Übergang zum Fremdbezug

2000 Bei neuartigen Gütern

Unternehmen, die völlig neuartige Güter auf den Markt bringen wollen, können gezwungen sein, benötigte Vorprodukte, für die bislang kein Hersteller existiert und sich auch nicht findet, in eigener Regie anzufertigen. Dieselbe Situation kann für einen Händler auftreten, der eine Marktlücke auf dem Absatzmarkt entdeckt, aber entweder überhaupt keinen oder nicht schnell genug Produzenten findet, weil diese die Zukunftsaussichten des Produktes schlechter beurteilen. Will der Händler seine Chancen nutzen und verhindern, daß andere ihm zuvorkommen und potentielle Käufer - dann auch weiterer Waren - an sich binden, bleibt ihm nur der Weg der vertikalen Integration in die Eigenfertigung. Die Versorgungsalternative Fremdbezug entfällt in diesem Falle und somit auch ein Vergleich zwischen beiden Möglichkeiten.

Setzt sich das Gut am Markt durch, sind steigende Umsatzzahlen und weitere positive Entwicklungstendenzen festzustellen, werden in der Regel Produzenten, durch Gewinnchancen angelockt, auf dem Markt erscheinen, indem sie neue Betriebe errichten oder ihren bisherigen Tätigkeitsbereich ausdehnen. Sie werden das ganze Produkt herstellen oder sich anbieten, Teile davon, Vorprodukte, anzufertigen. Es bestände somit dann die Möglichkeit, Vergleiche anzustellen, welche Versorgungsart günstiger ist, um sich gegebenenfalls ganz oder teilweise auf Fremdbezug zu stützen.

2001 Bei Voraussetzung hochspezialisierter Produktionseinrichtungen

Ähnliche Schwierigkeiten, geeignete Lieferanten zu finden, können auftreten, wenn für das Anfertigen von Produkten oder Vorprodukten hochspezialisierte und eventuell nur für dieses Gut verwendbare Produktionseinrichtungen benötigt werden.

Selbst, wenn sich dieses Produkt bzw. das Endprodukt, in das es eingeht, schon längere Zeit gut am Markt behauptet hat, können prospektive Lieferanten vor der Übernahme der Produktion zurückschrecken, da fertigungstechnisch sehr unelastische Aggregate zur Herstellung dieses Gutes benötigt werden und gegebenenfalls der Übergang auf die Fertigung anderer Produkte sehr schwierig und kostspielig oder sogar unmöglich wäre. Der eventuelle Gewinnanreiz kann überkompensiert werden durch die Furcht vor der Abhängigkeit vom Abnehmer und den damit verbundenen Risiken, vor allem, wenn die Zahl möglicher Abnehmer sehr gering ist.

2002 Bei unterschiedlichem Wachstum von Lieferant und Abnehmer

Eigenfertigung kann weiterhin auch dann unumgänglich sein, wenn A Lieferungen in solchen Mengen benötigt, die die vorhandenen Lieferanten aufgrund unzureichender Kapazitäten nicht herstellen können. Dieses Problem kann sich ergeben, wenn die Vorlieferanten nicht in dem Maße wachsen wie ihre Abnehmer. A kann sich dem vorhandenen

Angebot anpassen und folglich auf eine mögliche Umsatz- und Gewinnerhöhung verzichten, oder er wird vertikal integrieren und mindestens die nicht lieferbaren Teile selbst produzieren müssen.

201 Restriktionen beim Übergang zur Eigenfertigung

2010 Bei Patentschutz der Lieferanten

Wenn L für die Erstellung der von A benötigten Güter Patentschutz genießt, ist A der Zugang zu diesem Markt versperrt, es sei denn, er erwirbt die Lizenz für die Produktion des Gutes, oder es existierten Surrogate, deren Produktion nicht gegen die Patentgesetze verstößt.

In diesen Fällen ist es A somit nicht möglich, allein rückwärts in die Herstellung dieses Gutes vorzudringen. In diesem Fall bliebe ihm nur die Möglichkeit der zweiseitigen nicht-additiven Integration; d. h. der den Patentschutz genießende L müßte sich dazu bereiterklären, mit seinem bisherigen Abnehmer zu fusionieren. Daß er das trotz seiner günstigen Marktstellung tun und sich in den Herrschaftsbereich von A begeben wird, kann in der Regel wohl verneint werden, es sei denn, er verspricht sich durch den Zusammenschluß mit einem kapitalstarken Partner eine besonders gute Ausnutzungsmöglichkeit seines Patentes und somit erhöhte Gewinne.

2011 Bei fehlendem Kapital und Mangel an Arbeitskräften

Dem Bestreben, bisher Fremdbezogenes in eigener Regie zu erstellen, stehen große Hindernisse entgegen, wenn

das benötigte Kapital oder spezialisierte Arbeitskräfte fehlen.

Es kann der Fall eintreten, daß das Kapital, das für die Beschaffung der zur Eigenfertigung notwendigen Anlagen benötigt wird, weder in der Unternehmung vorhanden ist, noch beschafft werden kann, so daß auf Selbstherstellung verzichtet werden muß.

A ist dann zwar integrationsbereit, aber allein nicht integrationsfähig. Ihm bleibt nur die Möglichkeit der zweiseitigen Integration in additiver oder nicht-additiver Form[1] oder die der kombinatorischen bzw. agglomerativen Integration in beiden Formen, indem er sich mit Partnern seiner Stufe zusammenschließt oder eng zusammenarbeitet, um das benötigte Kapital aufzubringen, um dann in den rückwärtigen Markt einzudringen.

Große Schwierigkeiten können auch bei Arbeitskräftemangel auftreten. Dieses Problem ist dann besonders schwerwiegend, wenn für die zu fertigenden Güter besonders geschulte, spezialisierte Arbeitskräfte benötigt werden.

Es besteht die Möglichkeit, die Arbeitskräfte abzuwerben oder einen gesamten bestehenden Betrieb zu übernehmen (einseitige nicht-additive Integration). Falls A hierfür das notwendige Kapital fehlt, kann er eine zweiseitige additive oder nicht-additive oder kombinatorische Integration, ebenfalls in den Spielarten einseitig/zweiseitig, additiv oder nicht-additiv, vornehmen. Alle diese Möglichkeiten können aber entfallen, wenn der Eintritt auf diesen Markt durch so große Unternehmen blockiert wird, daß deren Übernahme oder die Abwerbung ihrer Arbeitskräfte auch mit "vereinten Kräften" auf absehbare Zeit nicht möglich ist.

---

1) Unternehmen der Stufe I und Stufe II verschmelzen sich, oder Unternehmen der Stufe I und Stufe III integrieren gemeinsam in Stufe II.

2012 Bei Nichterreichen einer notwendigen Mindestgröße

Als weiterer Grund, der es einem einzelnen Unternehmen unmöglich macht, die Versorgungsart Fremdbezug zugunsten der Eigenfertigung aufzugeben, ist das Nichterreichen einer notwendigen Mindestgröße des Betriebes auf dem rückwärtigen Markt zu nennen. So hat Schmitt[1] eine enge Korrelation zwischen dem Ausmaß der vertikalen Rückwärtsintegration und der Größe der sie betreibenden Lebensmittelfilialunternehmen, bedingt durch die Mindestgröße in der Ernährungsindustrie, festgestellt. Das soll heißen, daß für ein Unternehmen Eigenfertigung nur dann in Frage kommen kann, wenn solche Mengen des zu fertigenden Produktes benötigt werden, die oberhalb der technischen Mindestmengen der einzusetzenden Verfahren oder Betriebsmittel liegen[2]; denn der Einsatz dieser Maschinen und Fertigungsverfahren, die zur Produktion notwendig sind, ist mit einem Mindestausstoß des betreffenden Gutes verbunden.

Wenn jedoch der eigene Bedarf an diesen Gütern zu gering ist, um den Mindestausstoß verwerten zu können und die Nachfrage auch in absehbarer Zeit nicht genügend auszudehnen ist, entfällt die Möglichkeit der Eigenfertigung, da die hierzu benötigten Betriebsmittel in geeigneter Form nicht existieren.

Unter diesen Voraussetzungen rückwärts integrieren zu können, bedingt, daß sich A mit anderen Abnehmern zu-

---

1) Vgl. G. Schmitt, Einige Bemerkungen zum Begriff, S. 352.
2) Vgl. G. Krüger, Betriebswirtschaftliche Überlegungen, S. 485.

sammenschließt oder eng zusammenarbeitet, um eine gemeinsame Produktionsstätte errichten oder erwerben zu können.

202 Zusammenfassung

Anhand dieser Beispiele ist erläutert worden,daß einem einzelnen Unternehmen ein Wechsel der Versorgungsart teilweise unmöglich ist bzw. so erschwert wird, daß eine exakte Überprüfung und ein Vergleich der beiden Alternativen gar nicht erst durchgeführt wird.

Zwar stehen, wie gezeigt wurde, dem einzelnen neben der autonomen Integration noch andere Wege des Eintritts in vorgelagerte Märkte offen, doch werden bei diesen Vorgehensweisen, in der Annahme, daß überhaupt Partner gefunden werden, die angestrebten Vorteile immer mit zumindest teilweiser Aufgabe der Eigenständigkeit eines der Partner verbunden sein. Dies ist jedoch eine Konsequenz, die viele Unternehmer von diesem Schritt ebenso abhalten kann wie eventuell vorhandene gesetzlich Restriktionen und befürchtete Abwehrmaßnahmen seitens der Produzenten, in deren Bereich mit zusammengefaßter wirtschaftlicher Macht eingedrungen werden soll. Auf diese Abwehrmaßnahmen werden wir noch ausführlich einzugehen haben, um zu zeigen, welche Maßnahmen der Lieferanten in diesem Zusammenhang möglich sind, unter welchen Voraussetzungen mit ihrem Eintritt zu rechnen ist und inwieweit sie eine Rückwärtsintegration tatsächlich verhindern können.

21 Kostenüberlegungen bei der Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug

210 Vergleich des Fremdbezugs und der Eigenfertigung auf der Grundlage der Produktionskosten des Fabrikanten und einer möglichen Eigenfertigung

Wenn auch die Wahl zwischen den beiden Handlungsalternativen, Fremdbezug oder Eigenfertigung, nicht allein aufgrund eines Vergleichs ihrer Kosten getroffen werden kann, so sind die Kosten doch ein sehr entscheidender Bestimmungsfaktor dieser Entscheidung.[1)]

Um die unterschiedlichen Auswirkungen der kostenverändernden Größen besser erfassen zu können, wollen wir im folgenden als erstes die Produktionskosten der Selbstherstellung betrachten und mit den Preisen des Fremdbezugs vergleichen. Bei diesem Vergleich unterstellen wir zunächst, daß der Preis des Lieferanten sich nur aus den Selbstkosten der Produktion und einem Gewinnbestandteil zusammensetzt. Die anderen Gesamtkostenbestandteile werden bei beiden als gleich hoch unterstellt und in den nächsten Abschnitten dann einzeln erörtert. Es handelt sich hierbei um die Kosten der Forschung und Entwicklung vor und während der Produktion, der Werbung und Lagerhaltung sowie die Kosten, die durch steigende Unübersichtlichkeit und das Aufsuchen der Bezugsquellen entstehen können. Die Frage der Vertriebs- und insbesondere Transportkosten werden wir bei der Erörterung des Transportrisikos im Kapitel 2200 mitbehandeln, da sich hier im Prinzip die gleichen Aspekte ergeben.

---

1) Vgl. H. Gross, Selbermachen oder kaufen? Erw. deutsche Bearb. von W. Männel, Wels (Österreich) 1969, S. 22.

Die Kosten des Fremdbezugs zeichnen sich, abgesehen von den bestellfixen Kosten, die wir aber im folgenden vernachlässigen, dadurch aus, daß sie einen proportionalen Verlauf zur eingekauften Menge annehmen und sich nur aus variablen Bestandteilen[1] zusammensetzen. Hieraus ergibt sich, daß diese Kosten bei nachlassender Nachfrage in dem Maße abzubauen sind, wie der Bedarf eingeschränkt wird; d. h., daß die Kostenkurve des Fremdbezugs eine Gerade ist, die durch den Koordinatenursprung verläuft. Bei dieser Aussage wollen wir hier noch von dem Fall der vertraglichen Abnahmeverpflichtung absehen. Wir werden später darauf zurückkommen, wenn wir die Fragen der Risikoverteilung erörtern.

Hinzu kommt, daß von gewissen abgenommenen Mengen an der Preis für alle gekauften Güter um einen bestimmten Rabattsatz fällt, so daß die Gesamt- und Stückkostenkurven folgenden übertrieben stark gezeichneten Verlauf annehmen.

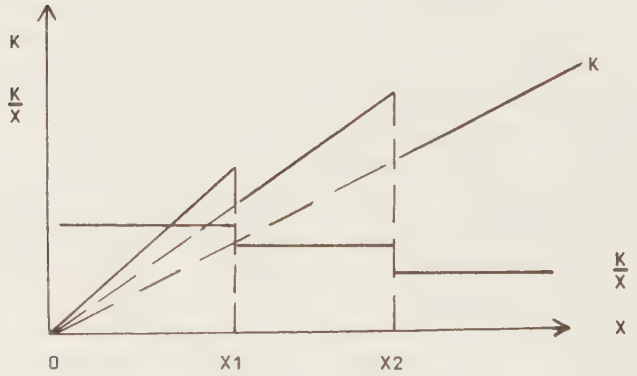


Abb. 3[2]

1) Zu den einzelnen Bestandteilen der Kosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs vgl. u. a. G. Krüger, Betriebswirtschaftliche Überlegungen, SS. 489 u. 492 ff.
2) Vgl. hierzu das Zahlenbeispiel bei H. Gross, Selbermachen oder kaufen? S. 179.

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

K = Gesamtkosten bei Fremdbezug;

$\frac{K}{X}$ = Durchschnittskosten;

X1 = Nachfragemenge, von der an Rabatt für die gesamte gekaufte Menge gewährt wird;

X2 = Nachfragemenge, von der an ein erhöhter Rabattsatz gilt.

Kauft der Abnehmer also mehr als die Menge X1, nimmt die Gesamtkostenkurve einen flacheren Verlauf an, da der Preis pro Einheit für die gesamte Nachfrage um einen gewissen Rabattsatz fällt. Die gleiche Wirkung tritt nochmals bei der Nachfragemenge X2 ein. Die sich daraus ergebende Stückkostenkurve hat den in der Abbildung dargestellten Verlauf.

Wenn man nun die Kosten der Eigenfertigung betrachtet, muß man zwei unterschiedliche Ausgangssituationen unterscheiden:

1) Die zur Fertigung der betrachteten Produkte benötigten Einrichtungen und Arbeitskräfte sind in einem bestehenden Betrieb vorhanden, und zwar entweder unterbeschäftigt oder bereits durch andere Tätigkeiten voll ausgelastet.[1)]

2) Um die Eigenfertigung aufnehmen zu können, müssen die hierzu benötigten Aggregate und Einrichtungen neu beschafft werden.

Da sich unsere Überlegungen hauptsächlich mit Handelsunternehmen befassen, die eine Eigenproduktion erwägen und somit in der Regel noch nicht über Fertigungsstätten verfügen, wollen wir unser Hauptaugenmerk dieser Ausgangs-

---

1) Vgl. W. Kilger, Entscheidungskriterien, S. 78 ff.

situation widmen und den ersten Punkt nur kurz zur Abgrenzung umreißen.

Will man unter der ersten Annahme die Kosten einer eigenen Produktion zum Vergleich mit den Preisen des Fremdbezugs ermitteln, ist es notwendig, die Gesamtkosten der Produktion in die 1.) in Abhängigkeit von der Beschäftigung variablen, 2.) die in Bezug auf unterschiedliche Ausbringungsmengen fixen, aber kurzfristig abbaubaren Bestandteile und 3.) die kurzfristig nicht abbaubaren Elemente aufzugliedern.[1)]

Folgt man dem Grundsatz der relevanten Kosten[2)], d. h., daß nur die Kosten in die Rechnung einbezogen werden, die durch die Entscheidung betroffen werden, dürfen in diesem Falle bei der Selbstherstellung nur die variablen und von den fixen Kosten nur die kurzfristig abbaufähigen Kostenelemente der Ermittlung der Selbstkosten zugrunde gelegt werden. Nur sie belasten nämlich das Betriebsergebnis durch den Übergang von Fremdbezug zur Eigenfertigung zusätzlich[3)], bzw. fallen nicht an, wenn A beim Fremdbezug verbleibt. Die kurzfristig nicht abbaufähigen fixen Kosten dagegen fallen ja auch an, wenn dieses Gut nicht produziert wird.

Bei diesen Überlegungen gehen wir davon aus, daß durch die Produktion neuer Güter auf den vorhandenen Anlagen keine neuen fixen Kosten entstehen.

Falls die Kapazitäten aber ausgelastet sind, oder mit den

---

1) Vgl. A. G. Coenenberg, Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, ZfB 1967, S. 272.
2) Vgl. H. Gross, Selbermachen oder kaufen? S. 156 ff u. W. Kilger, Entscheidungskriterien, S. 77 f.
3) Wenn diese Situation dagegen langfristigen Charakter annimmt, müssen auch die kurzfristig nicht abbaubaren Bestandteile der Kosten in die Rechnung einbezogen werden.

freien Kapazitäten unterschiedliche konkurrierende Güter produziert werden könnten, müßten die relevanten Kosten noch um die jeweiligen Opportunitätskosten erhöht werden.[1)2)]

In den Vergleichsrechnungen stehen somit den Preisen von L, in denen in der Regel Fixkostenbestandteile enthalten sind, Kosten der Eigenfertigung gegenüber, in denen nur die variablen Kosten enthalten sind sowie die kurzfristig abbaubaren Bestandteile der fixen Kosten. Diese Überlegung legt den Schluß nahe, daß durch Eigenfertigung die Kosten gesenkt werden können. Die Aggregate von A werden durch die zusätzliche Fertigung des weiteren Gutes besser genutzt, so daß die Kosten ihr Optimum erreichen oder sich ihm nähern, wodurch die Kosten aller von der Unternehmung produzierten Güter gesenkt werden.

In praxi wird ein Fall in dieser reinen Form kaum jemals auftreten, sondern sich mehr oder minder stark mit der zweiten Ausgangssituation mischen. Es werden entweder trotz freier Kapazitäten noch Zusatzeinrichtungen benötigt, oder aber, da in der Regel nicht alle Abteilungen und Aggregate über die gleiche Kapazität verfügen, können einige noch weiter belastet werden, während die anderen bereits an der Kapazitätsgrenze arbeiten und erweitert werden müßten.

Weiterhin muß beachtet werden, daß mit den freien Aggregaten und Arbeitskräften nicht ohne weiteres so-

---

1) Zu den Opportunitätskosten vgl. im einzelnen W. Kilger, Entscheidungskriterien, S. 8.
2) Zur theoretischen und praktischen Aussagefähigkeit des Opportunitätskostenprinzips vgl. H.-O. Zieschang, Das Opportunitätskostenprinzip - Inhalt, Anwendung und Bedeutung für Entscheidungen über die unternehmerische Handlungsweise. Diss. an der Universität Münster 1969.

fort neue Produkte erstellt werden können, sondern mit Umstellungskosten zu rechnen ist, wodurch die Eigenfertigung des neuen Gutes doch nicht lohnend wird.

Nach diesen Überlegungen wenden wir uns nun der Situation zu, daß A im Falle einer Eigenproduktion die dazu benötigten Produktionsstätten errichten muß.

Von den Kosten des Fremdbezugs unterscheiden sich die der Eigenfertigung in erster Linie dadurch, daß sie sich zusammensetzen aus den variablen Kosten, die in der Regel einen mengenproportionalen Verlauf annehmen, und den fixen Kostenbestandteilen, die mengenunabhängig sind. Demzufolge beginnt die Kostenkurve der Selbstherstellung auf einem bestimmten Punkt der Ordinate (= Höhe der Fixkosten) und verläuft aus diesem Punkt mit einer bestimmten Steigung proportional zur Ausbringungsmenge. Mit steigender Ausbringung nehmen die Stückkosten aufgrund des Degressionseffektes der fixen Kosten ständig ab und nähern sich asymptotisch der linearen Grenzkostenkurve.

Dieser Kurvenverlauf ist immer dann gegeben, wenn wir unterstellen, daß der Unternehmer bei gegebenem Betrieb mit optimaler Intensität arbeitet und sich zeitlich anpaßt.

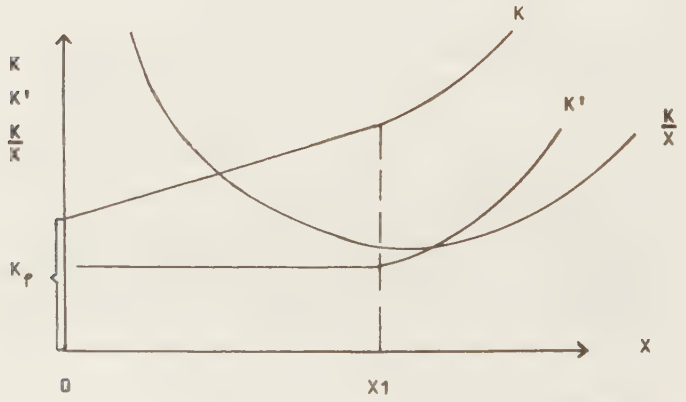


Abb. 4

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

K = Gesamtkosten der Produktion;

$\frac{K}{X}$ = Durchschnittskosten; K' = Grenzkosten;

$X1$ = Grenze der möglichen zeitlichen Anpassung;

K_f = Höhe der fixen Kosten.

Soll bei gegebenem Betrieb die Ausbringung über die Grenze der möglichen zeitlichen Anpassung hinaus erhöht werden, kann der Betrieb in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr mit optimaler Intensität arbeiten, sondern muß sie steigern. Das aber führt zu überproportional steigenden Gesamtkosten und ansteigenden Durchschnittskosten, so daß die Durchschnittskostenkurve einen u-förmigen Verlauf annimmt.

Wenn der Unternehmer bisher im Bereich fallender Stückkosten oder in deren Minimum produzierte, verkehrt sich bei rückläufiger Beschäftigung der Vorteil des Degressionseffektes in den Nachteil des Progressionseffektes mit der Folge, daß die Stückkosten ständig steigen, da ein konstanter Fixkostenblock auf eine immer kleiner werdende Ausbringungsmenge verteilt wird, wie auch die obige Abbildung zeigt.

Neben diesem Nachteil des Progressionseffektes der fixen Kosten muß bei rückläufiger Beschäftigung weiterhin die Tatsache der zumindest zeitweisen Kostenremanenz beachtet werden, so daß die Stückkosten zusätzlich noch wegen der mangelnden Abbaufähigkeit mancher an sich als variabel anzusehenden Kostenbestandteile in entsprechendem Maße steigen können. Wir denken dabei insbesondere an Personalkosten, weil Arbeitskräfte,teils aus gesetzlichen teils wegen der Schwierigkeit, sie bei

steigender Beschäftigung wieder einzustellen, nicht vorübergehend entlassen werden können. Die Durchschnittskostenkurve nimmt also bei rückläufiger Beschäftigung in der Regel einen steileren Verlauf als bei der Expansion an. Das hängt vielfach allerdings noch davon ab, wieweit andere betriebliche Einsatzmöglichkeiten für diese Arbeitskräfte möglich und geplant sind.

Zur Gegenüberstellung der Kosten des Fremdbezugs und der Selbstherstellung wollen wir uns der Break-even-Analyse bedienen.[1)]

2100 Break-even-Analyse für die Wahl zwischen den Beschaffungsarten

Um einen Überblick darüber zu gewinnen, ob und wieweit durch den Übergang von Fremdbezug zur Eigenfertigung Kosteneinsparungen möglich sind, werden die Kurven der Kosten der Selbstherstellung und des Fremdbezugs für alternative Bedarfsmengen in einem Schaubild zusammengefaßt. Wenn beide Kostenkurven in einer Abbildung dargestellt werden, so besteht die Möglichkeit, daß sie sich in einem bestimmten Punkt (Break-even-Punkt) schneiden und von einer bestimmten Ausbringungsmenge an (kritische Menge)[2)] die Kosten der Selbstherstellung unter denen des Fremdbezugs liegen und mit jeder weiteren Einheit die Ersparnisse durch Eigenproduktion steigen.

---

1) S. hierzu auch H. Gross, Selbermachen oder kaufen? S. 177 ff.

2) Dieser Begriff wird in der Regel für die Produktionsmenge verwandt, bei der es ökonomisch sinnvoll ist, ein Fertigungsverfahren durch ein anderes zu ersetzen. Da es sich hier um ein fast gleiches Problem handelt, glauben wir, den Begriff der kritischen Menge analog verwenden zu können.

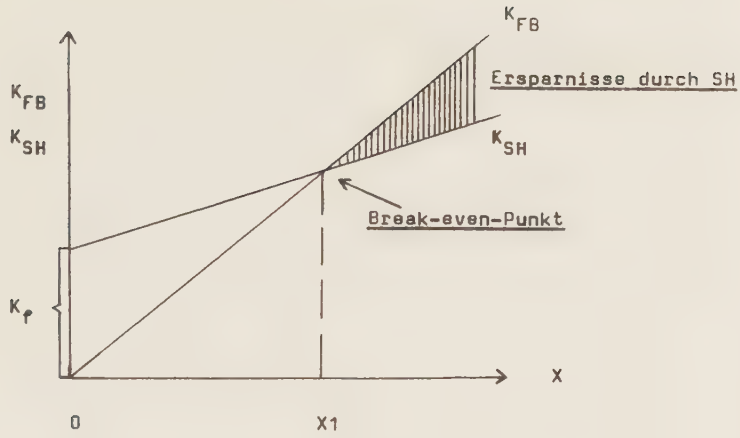


Abb. 5

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

K_{FB} = Gesamtkosten bei Fremdbezug;

K_{SH} = Gesamtkosten bei Selbstherstellung;

K_f = Höhe der fixen Kosten bei Selbstherstellung;

X1 = Kritische Menge.

Wären A obige Kostenkurven der Selbstherstellung (K_{SH}) und des Fremdbezugs (K_{FB}) vorgegeben, wäre für ihn ein Übergang zur Eigenfertigung frühestens von der kritischen Menge X1 (Break-even-Punkt) an sinnvoll, da von diesem Punkt an die Produktionskosten pro Stück unter die Stückkosten des Fremdbezugs sinken.

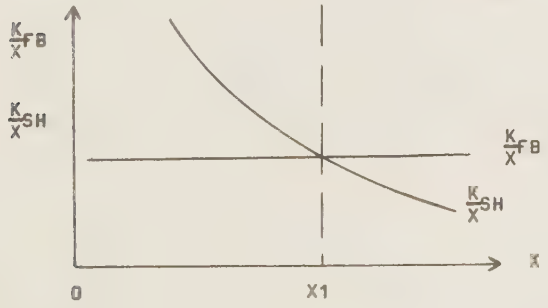


Abb. 6

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

$\frac{K}{X}FB$ = Durchschnittskosten bei Fremdbezug;

$\frac{K}{X}SH$ = Durchschnittskosten bei Selbstherstellung.

Berücksichtigen wir bei dieser Darstellung noch Mengenrabatte, so verschiebt sich die kritische Menge nach rechts, da die Steigung der K_{FB}-Kurve abnimmt und der Schnitt mit der Kurve der K_{SH} erst bei einer größeren Ausbringungsmenge erfolgt.

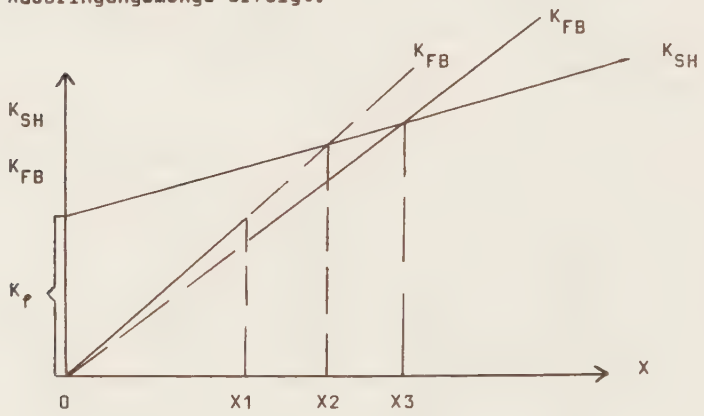


Abb. 7

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

K_{SH} = Gesamtkosten bei Selbstherstellung;

K_{FB} = Gesamtkosten bei Fremdbezug;

K_f = Höhe der fixen Kosten bei Selbstherstellung;

X1 = Menge, von der an Rabatt gewährt wird;

X2 = Kritische Menge ohne Rabattgewährung;

X3 = Kritische Menge nach Rabattgewährung.

Die Lage des Break-even-Punktes und somit die Menge, bei der der Übergang vom Fremdbezug zur Eigenfertigung vorteilhaft ist, hängt offensichtlich vom Fixkostenblock und dem Anstieg der beiden Kostenkurven ab. Je flacher (steiler) der Verlauf - bei gegebenen Fixkosten - der K_{SH} ist, bei desto geringerer (größerer) Ausbringung wird die kritische Menge erreicht, wenn die K_{FB}-Kurve unverändert bleibt. Umgekehrt vergrößert (verkleinert) sich die kritische Menge ceteris paribus bei Verflachung (Erhöhung) der K_{FB}. Wie sich eine Veränderung der Fixkosten und/oder gleichzeitige Veränderung einer oder beider Kostenkurven bemerkbar macht, ist leicht nachzuvollziehen.

Verläuft die K_{SH}-Kurve steiler als die Kurve der K_{FB}, wird kein Break-even-Punkt erreicht.

Es ist somit zu prüfen, welche Komponenten die beiden Kostenkurven beeinflussen. Dabei ist erstens die Frage zu stellen, ob der Abnehmer die vorhandene K_{FB}-Kurve als fest und unveränderlich annehmen muß. Da er bei der Beschaffung neuer Kapazitäten nicht leichtfertig investieren und Kapital aufs Spiel setzen kann, wird er sich Gedanken machen, ob und wie er seine Beschaffungskosten beeinflussen kann und weiterhin, ob und wieweit der bisherige oder potentielle Anbieter hierzu in der Lage und bereit ist. Hier alle Möglichkeiten und Konsequenzen zu bedenken und zu prognostizieren, ist zwingende Voraussetzung, um nicht Fehlinvestitionen vorzunehmen und den erhofften Vorteil durch den Übergang zur Eigenfertigung ins Gegenteil zu verkehren.

Zweitens sind Überlegungen darüber anzustellen, welchen Verlauf die Kurve der K_{SH} annehmen würde, und ob A in der Lage ist, solche Kosten der Selbstherstellung

zu erreichen, die es ihm erlauben, im Rahmen seiner Bedarfsmengen, den Break-even-Punkt zu überschreiten.

Es wird die Behauptung zu überprüfen sein, daß Eigenfertigung unter Kostenaspekten in der Regel günstiger sei als Fremdbezug, da "die unter eigener Regie produzierten Vorprodukte .. billiger (sind) als wenn sie von Vorlieferanten bezogen werden,"[1] weil in dem verlangten Bezugspreis jeweils Gewinnzuschläge und anteilige Vertriebskosten einkalkuliert würden.[2]

Man kann nun zunächst die Kostenkurve des Fremdbezugs stellvertretend durch die Produktions-Kosten-Kurve von L ersetzen und mit der Kostenkurve einer möglichen Eigenproduktion vergleichen, nach ihrem Verlauf fragen und untersuchen, 1.) welchen Einfluß A auf diese Kurve des Produzenten und auf diesem Weg auf den Einkaufspreis der benötigten Güter nehmen kann, 2.) ob und wann L diesen Preis ändern kann und wird und 3.) wie sich eventuelle Veränderungen in der Break-even-Analyse niederschlagen.

21000 Die Produktionskosten des Lieferanten und die einer möglichen Eigenproduktion

Wenn A mit Hilfe der Eigenfertigung Kosten einsparen will, muß er, wie sich gezeigt hat, bei Eigenproduktion solche Stückkosten auf Vollkostenbasis erreichen, die unter denen seines bisherigen Produzenten, einschließlich Gewinnzuschlag und Vertriebskostenanteil, liegen.

---

1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, in: Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Tübingen 1971, S. 150.
2) Vgl. B. Hartmann, Die Erfassung und Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen, Wiesbaden 1956, S. 10.

Da es sich hier und im folgenden um eine langfristige Betrachtung handelt, sind die Investitionsausgaben bzw. die approximativ auf die Perioden und Produkte verteilten fixen Kosten auch Bestandteil der relevanten Kosten und noch Planungsvariable. Wir arbeiten aus diesem Grunde nicht mit dem Begriff des Deckungsbeitrages und können daher unsere Überlegungen auf den Durchschnittskosten (auf Vollkostenbasis) aufbauen.

Trotz des im Preis enthaltenen Gewinnanteils und anteiliger Vertriebskosten[1] kann der bisher zu zahlende Preis unter den Selbstkosten einer Eigenproduktion liegen; denn bei den Vor- und Zulieferanten handelt es sich in der Regel um spezialisierte Produzenten mit hohem technischen Wissen, das es ihnen ermöglicht, relativ kostengünstig zu produzieren. Darüber hinaus beziehen meist mehrere Abnehmer ihre Waren von diesem Lieferanten, so daß er die nachgefragten Güter in relativ großen Mengen produzieren kann. In je größeren Mengen aber eine Produktion erfolgt, um so mehr verbilligt sie sich durch die Anwendungen kapitalintensiver Produktionsverfahren mit höheren kritischen Mengen, durch größere Lose, durch den Übergang zur Fließfertigung und durch größere innerbetriebliche Arbeitsteilung[2].

---

1) Auf die Vertriebskosten und dabei insbesondere die Transportkosten werden wir weiter später noch eingehen, wobei sich zeigen wird, daß sie bei Fremdbezug keinesfalls höher als bei Eigenfertigung sein müssen.

2) Vgl. u.a. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 87, W. Everling, Eigenfertigung oder Fremdbezug? Der Betrieb 1965, S. 1.490, W. Männel, Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Theoretische Grundlagen - Praktische Fälle, Herne, Berlin 1968, S. 31.

Kapitalintensivere Produktionsverfahren sind dadurch charakterisiert, daß bei ihnen im Vergleich zu anderen Verfahren ein größerer Fixkostenblock anfällt, die variablen Kosten dafür jedoch relativ geringer als bei weniger kapitalintensiven Verfahren sind. Durch den Degressionseffekt der fixen Kosten werden von einer bestimmten Ausbringungsmenge an, der kritischen Menge[1], die Durchschnittskosten der Produktion bei Anwendung des kapitalintensiveren Verfahrens die Stückkosten anderer Produktionsmöglichkeiten unterschreiten. Es kommt hinzu, daß anzunehmen ist, daß der Produzent, der größere Stückzahlen herstellt, sich billigere Bezugsquellen erschließen kann als andere, daß er aufgrund großer Nachfrage günstigere Konditionen erhält.

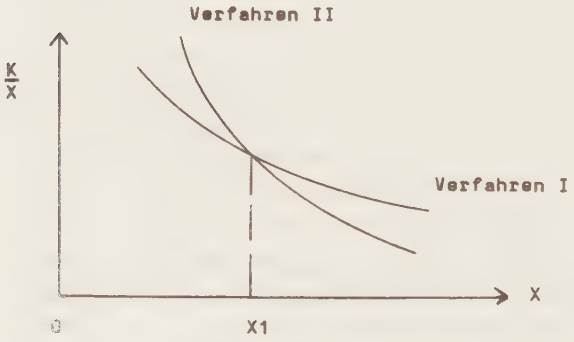


Abb. 8

Die Symbole haben folgende Bedeutung:

$\frac{K}{X}$ = Durchschnittskosten; X1 = Kritische Menge.

Wenn das Unternehmen in der Lage ist, mehr als X1 zu produzieren, ist es kostengünstiger, nach dem Verfah-

---

1) Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 11. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965, S. 111.

ren II zu fertigen. Wenn demgegenüber A bei Eigenproduktion so wenig Produkte erstellt, daß die Menge unter X1 liegt, ist es für ihn günstiger, das Verfahren I anzuwenden. Kann hingegen L Verfahren II einsetzen, weil er mehr als X1 produzieren und absetzen kann, so ist es keineswegs unwahrscheinlich, daß sein Abgabepreis immer noch unter den Selbstkosten beim Verfahren I liegen kann, selbstverständlich aber nicht liegen muß.[1)]

Für die Break-even-Analyse hätte eine solche Konstellation die Konsequenz, daß ein Break-even-Punkt nie erreicht wird, so daß A, da seine benötigte Menge nicht ausreichen würde, das kostengünstigere Fertigungsverfahren einzusetzen und auszulasten, einen Wechsel der Versorgungsart unterläßt. Je kapitalintensiver und somit - bei Auslastung der Anlagen - kostengünstiger L produzieren kann, desto größere Mengen müßte A benötigen, um, abgesehen vom Gewinnzuschlag des L, einen Break-even-Punkt zu erreichen.

Selbst, wenn bei bekannten Kostenkurven und gegebener Menge - sie sei zunächst als konstant unterstellt - die Eigenproduktion als kostensparend angesehen wird, kann eine Entscheidung erst gefällt werden, wenn feststeht, daß die Kostenkurven des Fremdbezugs und der Produktion des Herstellers langfristig als gegeben oder bei Veränderung als in gleichem Umfang veränderlich unterstellt werden können.

Vor allem ist zu fragen, ob die Kosten oder zumindest die Absatzpreise des Produzenten von A beeinflußbar sind und wie sich eine mögliche Beeinflußbarkeit auf den Break-even-Punkt auswirken kann.

---

1) Vgl. hierzu auch Abbildung 9.

21001 Einfluß des Abnehmers auf die Kosten des Produzenten und mögliche Auswirkungen auf seine eigenen Fremdbezugskosten

A wird nicht bereit sein, die allgemein auf dem Beschaffungsmarkt verlangten Preise und gewährten Rabatte, somit also die Kosten des Fremdbezugs, als unumstößlich hinzunehmen. Er wird vielmehr bemüht sein, sich seinen Einfluß an der kostengünstigen Herstellung der Produkte über den Preis, unter Umständen in Form individueller-erhöhter Rabatte und anderer Konditionen honorieren zu lassen, so daß er nicht die noch weiter zu erörternden Nachteile der Eigenfertigung in Kauf nehmen muß.

Voraussetzung ist, daß es sich um einen relativ nachfragestarken Abnehmer handelt, der einen nennenswerten Teil der Produktion abnimmt und die Produktionskosten von L somit deutlich beeinflußt. Er muß zudem auch in der Lage sein, seine Forderungen durchzusetzen.

Wenn A als nachfragestarker Abnehmer seine Nachfrage von L auf einen anderen Produzenten verlagert, hat dies eine spürbare Steigerung der Stückkosten beim ersten Anbieter zur Folge und wird dazu beitragen, diese Kosten beim zweiten zu senken. (s. Abb. 9)

A und L könnten sich darüber einigen, daß beide Kontrahenten an der Kosteneinsparung partizipieren. Für L ergibt sich der Vorteil, daß er A hält und an ihm verdient und daß er kostengünstiger produzieren kann, als wenn er ihn verlieren würde. Er kann A im Extrem sogar unter Selbstkosten, kalkuliert zu Vollkosten, beliefern, um seine Kapazität auszulasten, kostengünstig

zu produzieren und konkurrenzfähig zu bleiben, sofern es ihm gelingt, seine fixen Kosten beim Absatz an andere Abnehmer hereinzuholen.

Für diese Überlegungen von A bietet sich vor allem ein Produzent an, der auch bereits ohne die Nachfrage des A in der Lage ist, kapitalintensive und somit kostengünstig arbeitende Produktionseinrichtungen einzusetzen, seine Kapazität aber noch nicht ausreichend ausgelastet hat, d. h. noch nicht im Durchschnittskostenminimum arbeitet. Dabei sollte A bei wachsender Größe von L über ebenfalls wachsende Nachfrage verfügen, um stets in der Lage zu sein, seinen Forderungen entsprechenden Nachdruck zu verleihen und zwar in der Form, daß er mit einem Wechsel des Lieferanten[1] oder mit Eigenfertigung drohen kann.

Diese Vorgehensweise ist nur möglich, wenn A mit seinem Verhalten den Preis beeinflussen kann. Eine solche Situation ist für den oligopolistischen Markt kennzeichnend. Wir werden in den nächsten Kapiteln noch ausführlicher auf mögliche und wahrscheinliche Reaktionen der Lieferanten bei unterschiedlichen Marktformen eingehen, wenn A rückwärts integriert.

Man kann auf diesem Weg kleinere Produzenten stärker als große unter Druck setzen, sie im Extrem vollständig von sich abhängig machen und günstige Verhandlungsergebnisse erzielen. Größere Produzenten jedoch, die oft kostengünstiger als kleine arbeiten, werden

---

1) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, Untersuchung am Beispiel der freiwilligen Ketten des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, in: FIW-Schriftenreihe, H. 25, Köln, Berlin, Bonn. München 1965, S. 7.

weniger bereit sein, günstige Konditionen zu gewähren. Der Tatsache, daß man als großer Nachfrager relativ kleine Produzenten, indem man sie von sich abhängig macht, wirtschaftlich ausnutzen kann, steht die Überlegung gegenüber, daß die Lieferanten mit großen Produktionszahlen kostengünstigere Fertigungsverfahren einsetzen, so daß der Abnehmer hieran, wenn er einen großen Teil der Nachfrage auf sich vereinigt, in Form günstiger Preise partizipieren kann. Der Abnehmer wird letztlich mit dem Lieferanten zusammenarbeiten, bei dem er ceteris paribus die günstigsten Preise erzielt, wobei man jedoch nicht allgemein sondern nur im Einzelfall sagen kann, ob es zweckmäßig ist, mit einem großen oder kleinen Lieferanten in langfristige Beziehungen zu treten.

Man kann der Meinung von Rasch[1] keinesfalls uneingeschränkt zustimmen, daß es grundsätzlich günstiger ist, mit relativ kleinen Lieferanten zusammenzuarbeiten.

Das folgende Schaubild macht den Einfluß von A auf die Durchschnittskosten des L nochmals deutlich.

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 95.

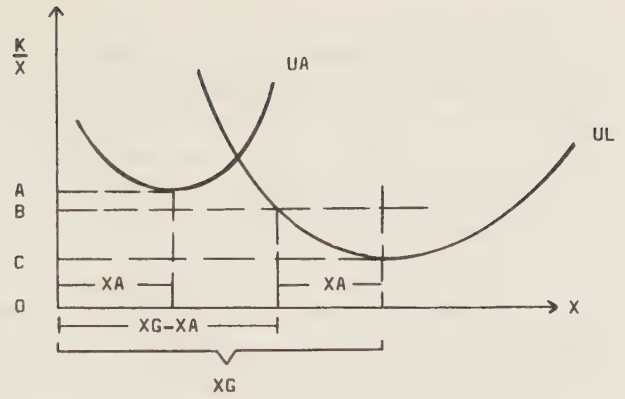


Abb. 9

Die Symbole haben folgende Bedeutung:
UA = Durchschnittskosten von A bei Eigenfertigung;
UL = Durchschnittskosten von L;
XG = Gesamte Nachfrage bei L;
XA = Nachfrage des A bei L.

Wir unterstellen bei unseren Überlegungen, daß L im Minimum seiner Stückkosten (Betriebsoptimum) arbeitet, und A, wenn er integrieren würde, ebenfalls sein Optimum erreicht.

Wenn A nicht mehr bei L bezieht, steigen dessen Durchschnittskosten von OC auf OB. L würde in diesem Falle immer noch billiger produzieren als A und könnte unter dessen Selbstkosten anbieten. Die Nachfrage des A, die Menge XA, bewirkt also die Kostensenkung von OB auf OC. A kann mit L darüber verhandeln, an dieser Kostensenkung beteiligt zu werden und wird je nach Größe seiner Nachfragemacht, dem Vorhandensein anderer Bezugsmöglichkeiten und der Größe des Produzenten damit Erfolg haben.

Ob und wie stark A die von ihm geforderten Preise und somit die Steigung der Kostenkurve des Fremdbezugs zu seinen Gunsten beeinflussen kann, hängt weitgehend davon ab, wie weit L auf ihn angewiesen und somit zu relativ günstigen Konditionen bereit ist und davon, wie groß die Ausbringung und damit das Produktionskostenniveau des Betriebes von A ist.

Erst wenn der Abnehmer alle Möglichkeiten, seine Fremdbezugskosten zu senken, ausgeschöpft hat, kann er einen, wie sich zeigen wird, immer noch unvollkommenen Vergleich zwischen seinen Selbstherstellungskosten und den Kosten des Fremdbezugs anstellen. Er muß sich fragen, welche Verfahren er zumindest einsetzen muß, um einen Break-even-Punkt zu erreichen, und ob der von ihm erwartete Absatz ausreicht, diese Betriebsgröße auszulasten. Das wiederum ist die Voraussetzung, um kostengünstig zu produzieren.

Angenommen, L verschließt sich den Forderungen des A - sei es, weil er die Drohung nicht ernst nimmt, oder aus anderen Gründen - so wird die Aufnahme der Eigenproduktion des A - nun aber möglicherweise zu spät - L zu preispolitischen Zugeständnissen bewegen, wobei der nun verlangte Preis zumindest vorübergehend durchaus unter dem in der Verhandlung von A gewünschten liegen kann. Dieser neue Preis hängt von der Reaktion des A, der der Konkurrenz von L (L1 bis Ln) und der der anderen Abnehmer (A1 bis An) ab. Mit diesen möglichen Konsequenzen werden wir uns im folgenden Kapitel auseinanderzusetzen haben.

Bevor A die Entscheidung trifft, ob er Selbstherstellung betreiben will oder nicht, muß er prognostizieren, ob

und in welcher Höhe L und die weiteren Lieferanten ihren Abgabepreis senken werden, da auf eine Senkung der Kosten des Fremdbezugs eine Verschiebung des Break-even-Punktes und der kritischen Menge erfolgen würde.

Falls A zu starke Auswirkungen erwartet,kann er vor der Eigenproduktion zurückschrecken. Er könnte das Risiko jedoch weitgehend dadurch mildern, daß er vor der Rückwärtsintegration kombinatorische oder agglomerative Integration mit A1 oder weiteren Abnehmern betreibt, um kapitalintensivere Fertigungsverfahren einsetzen und eine größere Ausbringungsmenge produzieren und absetzen zu können. Dadurch würde der realisierbare Kostenvorteil bei A jedoch durch die Tatsache beeinträchtigt, daß eventuell auch ein Teil von A1 bis An davon profitierte, und daß darüber hinaus die beabsichtigte Integration mit der teilweisen oder totalen Aufgabe der eigenen Unabhängigkeit bzw. Selbständigkeit verbunden wäre.

Wir haben, wie bereits erwähnt, unseren bisherigen Überlegungen oligopolistische Märkte zugrunde gelegt und dabei gesehen, daß A durchaus die Möglichkeit besitzen kann, seinen Beschaffungspreis zu beeinflussen. Wir können jedoch nicht generell solche Marktformen unterstellen, sondern müssen untersuchen, welchen Einfluß unterschiedliche Marktformen auf den Stufen A und L auf den Beschaffungspreis ausüben, wenn A zur Eigenproduktion übergeht. Es ist zu fragen, wie eventuelle Preisreaktionen zustande kommen, welche Ausmaße sie annehmen und wie sie von den einzelnen Marktteilnehmern ermöglicht werden können.

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es zweckmäßig

die beiden Vorgehensweisen der additiven und nicht-additiven Integration voneinander zu isolieren und einzeln zu betrachten, da sie unterschiedliche Auswirkungen haben können.

21002 Das Preisverhalten auf dem Beschaffungsmarkt bei additiver Integration

Unter additiver Rückwärtsintegration verstehen wir, wie oben aufgeführt, die Tatsache, daß ein Abnehmer in die seinem Tätigkeitsbereich vorgelagerte Marktstufe eindringt, indem er dort einen neuen Betrieb errichtet und die Anzahl der Marktteilnehmer erhöht.

Hierdurch verringert sich für die anderen Anbieterbetriebe ceteris paribus auf diesem Markt die Nachfrage, da A als Nachfrager ausfällt. Wenn wir unterstellen, daß sein Bedarf und die Produktion seines neuen Fertigungsbetriebes sich decken, verbleibt die bisher von A bei L und eventuell weiteren Anbietern nachgefrage Menge als restierendes Angebot ohne Nachfrage zurück.[1)]

Ob diese Tatsache zu Preissenkungen führen wird, hängt von den Formen sowohl des Angebots- als auch des Nachfragemarktes ab.

Versucht sich ein polypolistischer Abnehmer - abgesehen von den minimalen Erfolgsaussichten - mit seinem geringen Marktanteil als Integrator auf dem Beschaffungsmarkt, so wird dort der Umstand, daß die Nachfrage durch seinen "Ausfall" vermindert wird, fast gar nicht

---

1) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung, S. 169.

registriert, weil sein Anteil so geringfügig ist, daß dieser Einfluß vernachlässigt werden kann. Weiterhin ist für die Produzenten die Gefahr minimal, daß das Beispiel des polypolistischen Integrators Schule machen wird, da seine Konkurrenz, falls er seinen Absatzpreis senkt, kaum davon tangiert wird, da sich seine Umsatzerhöhung als kaum bemerkbarer Nachteil bei einer großen Zahl seiner Konkurrenten niederschlägt. Diese sehen also keinen Grund zur Reaktion.

Je weniger Marktteilnehmer im Ausgangsmarkt von A sind, desto größer wird ceteris paribus der Gesamtangebotsüberhang auf dem Beschaffungsmarkt sein. Falls aber der Markt von L die Form eines Polypols hat, wird sich dieser Überhang bei gegebenem Preis als geringe nicht absetzbare Menge bei einer Vielzahl von Produzenten L1 bis Ln niederschlagen. Eine Preisreaktion wird von ihnen, da sie zudem in der Regel auch nicht über die Möglichkeit verfügen, somit kaum zu erwarten sein bzw. in sehr engen Grenzen gehalten werden.

Je oligopolistischer jedoch auch der Beschaffungsmarkt ist, desto stärker verspüren L1 bis Ln das nicht nachgefragte Angebot, das durch den Ausfall von A entsteht. Das natürliche Bestreben dieser Oligopolisten geht dahin, ihr überschüssiges Angebot u.a. durch Preissenkungen abzusetzen. Die Konkurrenz wird ebenfalls reagieren; die Preis-Absatz-Funktionen werden unbestimmt. Reagieren L1 bis Ln mit Preisänderungen, so sind Preiskämpfe und ein Verdrängungswettbewerb zu erwarten.

Durch Preissenkungen kann gleichzeitig versucht und erreicht werden, prospektive Nachahmer von A, die bei seinem positiven Erfolg im Oligopolfall über kurz oder lang zu erwarten sind, von einem solchen Schritt abzuhalten.

Es kann somit gesagt werden, daß je oligopolistischer Angebots- und Nachfragemarkt beschaffen sind, um so eher und stärker Preisreaktionen der Produzenten zu erwarten sind.

Welche Ausmaße solche Preisreaktionen, die den Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug beeinflussen, annehmen, und warum L1 bis Ln in der Lage sein können, sie auch durchzuführen, ist im folgenden zu untersuchen.

210020 Teilweiser oder totaler Abbau von Differentialgewinnen

Je mehr sich eine Marktform von der des vollständigen Wettbewerbs in Richtung Monopol entfernt, desto größere Diskrepanzen sind zwischen dem auf dem Markt verlangten Preis und den durch Produktion und Verkauf anfallenden Kosten der Anbieter möglich. Ein Monopolist wird in aller Regel seinen Preis höher setzen, als es der Fall wäre, wenn er auf das Verhalten konkurrierender Anbieter Rücksicht nehmen müßte. Als Folge der Abweichung vom Idealtyp des vollkommenen Wettbewerbs entstehen Differentialgewinne. Hierbei ist aber natürlich darauf hinzuweisen, daß ein Monopolist kapitalintensivere und kostengünstiger arbeitende Fertigungsverfahren einsetzen kann, als es bei Konkurrenzverhältnissen möglich wäre, da er die ganze Nachfrage auf sich vereinigt. Es ist deshalb nicht immer gesagt, daß der Monopolpreis höher liegen muß als der Konkurrenzpreis. Nachteilig könnte es sich allerdings auf die Kostenstruktur bemerkbar machen, daß ein Monopolist nicht in dem Maße zu Rationalisierungsmaßnahmen gezwungen ist, wie ein Produzent, der sich unter Wettbewerbsdruck behaupten muß.

Wenn der bisherige Abnehmer A versucht, als neuer Produzent aufzutreten, um an diesen Gewinnen zu partizipieren, wird L sich bemühen, das vorher zu verhindern, indem er auf Teile des Gewinns kurz- oder langfristig, je nach dem zu erwartenden Verhalten von A, verzichtet. Er kann seinen Preis dabei sogar unter die eigenen Vollkosten senken. Falls A jedoch bereits in den Markt von L integriert ist, muß er mit Preisreaktionen von L rechnen, weil sich dieser seinen Marktanteil und seine Gewinne nicht einschränken lassen will.

Wenn es also auch zweifellos richtig ist, daß monopolistische Tendenzen auf dem Beschaffungsmarkt durch Bildung von Differentialgewinnen Anreize für A zur vertikalen Rückwärtsintegration darstellen, um seine Beschaffungskosten zu senken, so muß doch einschränkend betont werden, daß ebenso der Markteintritt wie auch - insbesondere, wenn nicht nur für den Eigenbedarf produziert wird - das "Überleben" auf diesem Markt schwieriger und risikoreicher sind als der Versuch einer Verständigung.

210021 Preissenkungen durch Verlustausgleich

Bei Preissenkungen durch Verlustausgleich handelt es sich um eine spezielle Betrachtungsweise des in der Literatur im Rahmen der Preispolitik bekannten "kalkulatorischen Ausgleichs"[1].

Auch wenn L nicht oder kaum kostengünstiger arbeitet als A arbeiten würde, kann er in der Lage sein, seinen

---

1) Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965, S. 356 ff.

Preis unter dessen Produktionskosten zu senken. Er kann dabei einmal auf Teile des Gewinns bei diesem Produkt verzichten oder sogar den Preis unter die eigenen durchschnittlichen Vollkosten senken. Es besteht die Möglichkeit, bei dem betrachteten Gut den reduzierten - vielleicht nicht kostendeckenden - Erlös auszugleichen, falls L weitere Güter produziert, bei denen ausreichende Gewinne erzielt werden.[1] Je höher seine Gewinne bei den anderen Produkten sind, desto mehr kann der Preis beim betrachteten Gut unter die durchschnittlichen Vollkosten sinken, ohne daß L insgesamt Verluste ausweisen muß.

Bei einer Kostensituation, wie wir sie in Abb. 9 dargestellt haben, kann es jedoch, wie sich gezeigt hat, für L besser sein, sich mit A auf niedrigere Absatzpreise zu einigen als erstens den Verlust von A und zweitens dadurch zusätzlich erhöhte Produktionskosten hinzunehmen.

L wird sich, wie wir gesehen haben, darum bemühen, Umsatz- und Gewinnhöhe langfristig zumindest aufrecht zu erhalten. Entweder muß er A daran hindern zu integrieren, oder er muß ihn,nach erfolgter Integration, bzw. Lieferanten aus der Kette L1 bis Ln vom Markt verdrängen.

Bevor nun die Frage beantwortet werden kann, ob A, wenn er in den Markt von L eingedrungen ist, wieder verdrängt wird, müssen wir die folgenden Situationen unterscheiden:

1.) A stellt nur für den eigenen Bedarf her. (z. B. eine Autofabrik stellt bisher gekaufte Zündkerzen von nun an - jedoch nur für die Autos der eigenen Produktion - selbst her.)

---

1) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, Ausmaß, Organisation und Auswirkungen, in: Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr.67,Berlin, München 1968.Eli nennt auf den SS.28 ff Beispiele für die Vielzahl der angebotenen Produkte eini-

2.) Bei diesem Punkt müssen wir nochmals unterscheiden:

a.) A ist ein Händler, der bisher gekaufte Waren unverarbeitet weiterverkaufte. Jetzt produziert er sie selbst und verkauft sie an seine Abnehmer a1 bis an.

b.) A ist ein Produzent, der bisher gekaufte Vorprodukte von nun an selbst herstellt. Aus Kostengründen produziert er jedoch nicht nur für den Eigenbedarf, sondern muß eine Produktion des Umfangs aufbauen, daß er auf dem Markt von L als zusätzlicher Anbieter auftritt.

Bei Fertigung für den Eigenbedarf gibt es keine Verdrängung. Die Investition kann sich jedoch als falsch erweisen, wenn die Konkurrenz A1 bis An das Vorprodukt billiger beziehen kann, als es A herstellt.

In der zweiten Situation, wenn A ein Händler ist, der a1 bis an beliefert, besteht für A im extrem die Gefahr, daß er seinen Produktionsbetrieb schließen muß, wenn seine Konkurrenz A1 bis An, bedingt durch die Beschaffungspreissenkung nach der Integration, a1 bis an billiger beliefern können als A es kann.

In dem Fall, daß A als Produzent mehr als den Eigenbedarf der bisher gekauften Vorprodukte selbst fertigt, tritt er als Konkurrent von L bis Ln auf mit der möglichen Konsequenz, daß die Absatzpreise von L bis Ln sinken, so daß A eventuell für seine geplante Produktion keinen Absatz findet. Die errechneten Kosten werden höher als erwartet.

Ob A bei additiver Integration im zweiten Fall jedoch tatsächlich verdrängt werden kann, hängt neben den bereits beschriebenen Voraussetzungen noch davon ab, inwieweit A als Produzent in der Lage ist, dem eventuellen Verkauf unter Vollkosten durch seine Konkurrenz L bis Ln mit Hilfe gesenkter Absatzpreise zu begegnen.

21003 Das Preisverhalten auf dem Beschaffungsmarkt bei nicht-additiver Integration

Die nicht-additive vertikale Rückwärtsintegration zeichnet sich dadurch aus, daß sich die Anzahl der Marktteilnehmer, bzw. genauer die der produzierenden Betriebe, auf dem Beschaffungsmarkt nicht erhöht. Die gesamte Ausbringungskapazität bleibt konstant. Die Integration wird entweder so durchgeführt, daß dort irgendein bestehender Betrieb von A übernommen wird, oder daß sich L und A unter der Leitung von A zusammenschließen.

Zunächst könnte man generell annehmen, daß die Preise auf dem Beschaffungsmarkt unverändert bleiben. A bezieht nach wie vor seine Absatzmenge, nur, daß er sie nicht mehr von dem selbständigen Produzenten L bekommt, sondern von seinem eigenen Betrieb LA, der zuvor diesen Markt als selbständiger Anbieter, z. B. als L1, beliefert hatte. Hier erfolgt also lediglich eine Umschichtung der Nachfrage vom bisherigen Produzenten L auf den übernommenen und nunmehr eigenen Betrieb LA. Es ist theoretisch denkbar, daß das freiwerdende Angebot von L von den bisherigen Abnehmern des LA übernommen wird. Völlig klar wird dieser Sachverhalt, wenn L, der bereits bislang A beliefert hatte, von diesem in dessen Herrschaftsbereich einbezogen wird.

Die Aussage, daß die Preise konstant bleiben, bedingt aber noch weitere Annahmen:

1.) Der bisherige Output von LA entspricht der Menge, die A abnehmen kann zum Eigenverbrauch oder Weiterverkauf. Wenn der Ausstoß größer ist und die Differenz zur benötigten Menge auf dem Markt in Konkurrenz zu L bis Ln angeboten wird, darf der Preis nicht unter dem bisherigen liegen.

2.) A gibt die eventuellen Kosteneinsparungen, die er durch die Eigenproduktion bei LA erzielt, nicht in Form gesenkter Absatzpreise an a1 bis an weiter.

Wenn gegen die erste Bedingung verstoßen wird und die Differenz verbilligt an A1 bis An angeboten wird, besteht die Gefahr, daß L bis Ln mit Preisreaktionen und im Extrem einem Verdrängungswettbewerb antworten. Reicht jedoch die Kapazität von LA nicht aus, die bisher von A beschaffte Menge zu erstellen, kann die Differenz entweder zu wahrscheinlich erhöhten Preisen zugekauft oder die Kapazität erweitert werden. Im letzteren Falle wandelt sich die nicht-additive Integration ex definitione zur additiven mit den oben beschriebenen je nach Voraussetzung unterschiedlichen Folgen.

Gibt A im zweiten Fall die Kosteneinsparungen an a1 bis an weiter, werden A1 bis An Umsatz- oder Preisverluste hinnehmen müssen, die sie in unterschiedlicher Stärke je nach Marktform empfinden werden, und die dann zu Gegenmaßnahmen führen können. Sie werden ihrer Marktmacht entsprechend L bis Ln veranlassen, ihnen im Preis entgegenzukommen oder aber selbst versuchen, vertikal zu integrieren, was ebenfalls, wie bereits dargelegt, zu Preissenkungen auf der integrierten Marktstufe führen und im nächsten Schritt auch eine allgemeine Senkung der Beschaffungspreise für a1 bis an nach sich ziehen kann.

Diese Ausführungen machen deutlich, daß A bei einem Preis-Kosten-Vergleich den bestehenden oder von ihm erzielten Fremdbezugspreis nicht als Konstante sehen darf, sondern daß er je nach der Marktform seines Tätigkeitsbereichs und der vorgelagerten Produktionsstufe mit Preisreaktionen auf letzteren Märkten zu rechnen hat.

Fallende Beschaffungspreise können eine Rückwärtsintegration im nachhinein überflüssig erscheinen lassen, wenn auch bei sinkenden Preisen auf dem Beschaffungsmarkt - nach vollzogener Integration - der Übergang zur Eigenfertigung für A immer noch lohnend sein kann, wenn seine Produktionskapazität so groß und auch ausgelastet ist, daß er selbst bei nachlassender Steigung der K_{FB}-Kurve noch seinen Break-even-Punkt realisieren kann. Das ist insbesondere dann notwendig, wenn die K_{FB}-Kurve dadurch fällt, daß es L möglich ist, nur auf Teile des Gewinns zu verzichten und der verbleibende Gewinn es ihm erlaubt, diese Vorgehensweise lange durchzustehen. Für A würde es auf die Dauer dann zu kostspielig, diesem Vorgehen nur mit der Möglichkeit des Verlustausgleichs zu begegnen. Bei Verkaufspreisen des L unter seinen durchschnittlichen Vollkosten hängt die Vorteilhaftigkeit der Integration bzw. das Durchhaltevermögen auf dem neuen Markt davon ab, ob A ebenfalls in der Lage ist, über längere Zeit einen Preiskampf durchzustehen, d. h. aus Reserven oder Überschüssen anderer Produkte zu zehren, so daß der L über kurz oder lang den Preiswettbewerb einstellt.

Im Falle eines Preiskampfes auf der Marktstufe von L muß unter diesen Voraussetzungen zumindest vorübergehend mit teilweise hohen Verlusten bei diesem Produkt gerechnet werden, so daß allein diese Konsequenz A von einer vertikalen Rückwärtsintegration abhalten kann. Das gewinnt insbesondere dann an Gewicht, wenn nicht gesichert erscheint, daß anschließend hohe Gewinne frühere Verluste egalisieren und überkompensieren.

21004 Ergebnis der Break-even-Analyse

Bevor A, wenn er nicht über freie Kapazitäten zur Erstellung eines neuen, bisher fremdbezogenen Produktes verfügt, rückwärts integriert, muß er sich vorher Klarheit über seine K_{SH}-Kurve und die K_{FB}-Kurve verschaffen, die er bestenfalls erzielen kann. Es ist zu fragen, ob seine benötigte und absetzbare Menge zumindest so groß wie die kritische Menge ist.

Wenn A im Falle der Eigenfertigung in der Lage ist, seine Produktionskosten unter den seither verlangten Preis zu senken, muß anschließend überlegt werden, ob der bisher zu zahlende Bezugspreis konstant bleibt, oder ob er eventuell geändert wird. Die nächste Überlegung gilt also möglichen Preisreaktionen, die auf dem Beschaffungsmarkt als Folge der Rückwärtsintegration auftreten können. Dabei kam es dann auf die Integrationsform an, die Möglichkeit der Weitergabe von Kostenvorteilen in gesenkten Preisen und insbesondere auf die Marktformen der beiden betrachteten Marktstufen.

Eine allgemeine Aussage, daß Rückwärtsintegrationen zu Preisänderungen führen werden, kann nicht gemacht werden. Vielmehr hängt eine mögliche Preisreaktion von den jeweils vorliegenden konkreten Einzeltatbeständen ab.

Der Vergleich der Kosten der Selbstherstellung und des Fremdbezugs kann nicht abgeschlossen werden, ohne die Risiken zu nennen, mit denen die Beschaffungsarten behaftet sein können, d. h. die Kosteneinflußfaktoren, deren Eintritt den Vorteilhaftigkeitsvergleich der beiden Versorgungsalternativen zusätzlich beeinflußt. Es müssen Gefahren erörtert werden, deren Eintritt aber nicht oder wenig vorausschaubar ist.

2101 Risiken in der Entwicklung der Kosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs

Wie wir bereits in einem früheren Kapitel[1] angedeutet haben, sind die Höhe der Eigenfertigungskosten aber auch teilweise die des Fremdbezugs abhängig davon, ob die Gefahren, die mit den Alternativen verbunden sind, eintreten oder nicht. Allein schon das Risiko des Eintritts solcher Ereignisse kann A eventuell dazu veranlassen, auf die Eigenfertigung zu verzichten, obwohl rein rechnerisch die Eigenfertigung Kostenvorteile mit sich bringen würde.[2]

Bei einer Vergleichsrechnung zwischen den Kosten der Eigenfertigung und den Preisen des Fremdbezugs basieren die Überlegungen der Eigenfertigungskosten auf Schätzungen hinsichtlich der in der eigenen Produktionsstätte LA zu erwartenden Beschäftigung; d. h. ein bestimmter Bedarf an Gütern wird ermittelt, anhand dessen das optimale Fertigungsverfahren und die geeignete Betriebsgröße und die daraus resultierenden Kosten der Fertigung bestimmt werden.

Wenn A nur die Produktionstiefe erhöht, d. h. ein weiteres Teil seines Endprodukts, das er bisher gekauft hat, selbst produziert, und dadurch das Endprodukt nur unwesentlich und für den Abnehmer kaum bemerkbar verändert, kann er mit einiger Sicherheit aufgrund der Vergangenheitswerte die benötigten Mengen des neu zu erstellenden Gutes bestimmen.

---

1) Vgl. Gliederungspunkt 131, Der Fremdbezug.
2) Vgl. Herbert Westermann, Gewinnorientierter Einkauf, S. 18.

Anders sieht die Situation dann aus, wenn das betrachtete Vorprodukt von einem bekannten Hersteller produziert wird, dessen Name auch Einfluß auf den Absatz des Endprodukts hat. Wird dieses Vorprodukt in additiver Integration durch ein eigenerzeugtes ersetzt, wird das sicher auch Auswirkungen auf den Absatz des Endproduktes und folglich auf die benötigte Zahl des Vorproduktes haben. Bei nicht-additiver Integration kann jedoch die Möglichkeit bestehen, daß sich in diesem Zusammenhang nichts ändert, wenn A diesen Hersteller übernimmt. Von diesem Fall abgesehen, ist es jedoch schwierig, die Wirkung durch die Integration richtig einzuschätzen. Es besteht ein gewisses Unsicherheitsmoment, das noch stärker unter der folgenden Voraussetzung an Gewicht gewinnt.

Ein Händler, der bisher ein Gut, das er weiterverkaufte, fremdbezogen hat, geht dazu über, an Stelle dieses Gutes ein selbsterzeugtes zu verkaufen. Hierbei die richtige Produktionsmenge schätzen zu wollen, ist schwieriger als bei Konstanz der Ware und entsprechend risikoreich ist der Aufbau der benötigten Kapazität, da keinesfalls unterstellt werden kann, daß das eigene Gut den gleichen Absatz erzielt wie das fremde. Das kann man selbst dann nicht als sicher annehmen, wenn der Fall vorliegt, daß der Händler seine Abnehmer beeinflussen oder sogar zwingen kann, nur seine Güter zu beziehen. Dieser Fall wäre z. B. dann gegeben, wenn ein Lebensmittelfilialunternehmen eine eigene Fertigungsstätte errichtet und das dort produzierte Gut in seinen Filialen anstelle eines anderen Produktes vertreibt. Es kann aber nicht davon ausgegangen werden, daß die Letztverbraucher sich durch diese Änderung nicht beeinflussen lassen.

Genossenschaften und Ketten können die ihnen angeschlossenen Einzelhandelsgeschäfte in der Regel nicht zwingen, nur bei ihren regionalen oder zentralen Beschaffungsorganisationen zu kaufen. Falls die regionalen oder nationalen Zentralen eigene Produktionsbetriebe errichten und die Güter an ihre Mitglieder verkaufen wollen, müssen sie mit den Produkten der anderen Produzenten L bis Ln konkurrieren. Dieser Sachverhalt erschwert die Schätzung der zu erwartenden Beschäftigung der eigenen Betriebe weiter.

Das Unsicherheitsmoment bei der Schätzung der richtigen Kapazität wird bei Ketten und Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels aber gemindert, wenn bisher fremdbezogene Eigenmarken von nun an selbst produziert werden. Eigenmarken sind solche Produkte, die unter dem Namen des Händlers vertrieben werden im Gegensatz zu den Herstellermarken, die den Namen des Produzenten tragen. Wenn in der Käuferschaft des Lebensmittelhandels nicht bekannt ist, wer der Hersteller dieser unter dem Namen der Händlerorganisation vertriebenen Eigenmarke ist, kann bei gleichbleibender Qualität davon ausgegangen werden, daß man die bisher abgesetzten Mengen als Maßstab für die Beschäftigung des Eigenbetriebs nehmen kann.

Gleichgültig,welchen Fall man unterstellt, es verbleibt immer ein mehr oder minder großes Risiko der Fehlschätzung. Wenn die Beschäftigung überschätzt wird, werden zu große Anlagen beschafft, die dann nicht ausgelastet werden können. Das führt zu höheren als den erwarteten Stückkosten und somit zu einer Veränderung der Daten des Vorteilhaftigkeitsvergleichs der betrachteten Versorgungsalternativen. Der Versuch, die

Kapazität trotzdem auszulasten und die überschüssigen Produkte anderweitig am Markt zu vertreiben, um die anfangs errechnete günstigere Kostensituation zu erreichen, kann wiederum, wie wir sahen, zu Preisreaktionen der Konkurrenz führen.

Dieses Risiko kann man natürlich dadurch mindern, daß man die Kapazität kleiner als eventuell nötig erstellt. Das hat in der Regel zur Folge, daß die erzielbaren Stückkosten höher als bei einer größeren Produktionsstätte sind, so daß der Vorteilhaftigkeitsvergleich zugunsten des Fremdbezugs ausfallen kann. Hinzu kommt, daß eine nachträgliche Erweiterung der Kapazität - bei zu geringer Schätzung der Beschäftigung - dann teurer ist als eine von Anfang an größer erstellte Produktionsstätte.

Neben diesem Risiko der Fehlschätzung der zu erwartenden Ausgangsbeschäftigung steht das allgemeine Risiko eines Beschäftigungsrückgangs oder unvorhergesehener Bedarfsschwankungen aufgrund allgemein veränderter Nachfrage, bedingt durch Geschmacksänderungen der Käuferschicht oder konjunktureller Gründe. Der Eintritt solcher Umstände bewirkt für den Produzenten, daß seine Stückkosten, die bei Beschäftigungsanstieg aufgrund des Degressionseffektes der fixen Kosten bis zu einem bestimmten Minimum sanken, nun durch den Progressionseffekt dieser Kosten bei Beschäftigungsrückgang dementsprechend steigen. Dieser Nachteil wird noch durch das Problem der Kostenremanenz verstärkt. Die Stückkosten der Produktion steigen also und werden höher als in den Vergleichsrechnungen angenommen, was die Eigenfertigung nachträglich als unvorteilhafter als angenommen ausweist und bei längerem Anhalten dieser Zustände sogar als eindeutige Fehlinvestition.

Zu diesem Ansteigen der Produktionsstückkosten aufgrund sinkender Beschäftigung und der entsprechenden Unterschreitung des Betriebsoptimums kommt eine weitere wesentliche Änderung hinzu. Bei allgemein nachlassender Beschäftigung ist nämlich beim Fremdbezug mit sinkenden Beschaffungspreisen zu rechnen, da L bis Ln sich in der Regel bemühen werden, ihre nachlassende Beschäftigung durch sinkende Abgabepreise wieder zu erhöhen.

Der Vergleich der Kosten des Fremdbezugs mit denen der Eigenfertigung wird folglich zweifach zuungunsten der Eigenfertigung belastet. Steigende Eigenfertigungskosten stehen sinkende Fremdbezugskosten gegenüber. Wenn diese Situation nicht nur kurzfristigen Charakter hat, verkehrt sich der erhoffte Vorteil der Eigenfertigung in einen deutlichen Nachteil mit der Folge, daß im Extremfall die Eigenfertigung aufgegeben werden muß. Vor allem bei relativ risikoreichen Produkten[1], die einer schnellen technischen Entwicklung unterliegen und bei denen der Zeitraum, in dem sie nachgefragt werden, möglicherweise nur relativ gering ist, wird Fremdbezug weitgehend vorzuziehen sein. Für die Eigenfertigung bieten sich demnach vor allem absatzsichere Produkte[2] an, d. h. Produkte, die mit großer Wahrscheinlichkeit in absehbarer Zukunft keinen wesentlichen Geschmacksänderungen unterliegen und solche, die mit technischen Anlagen erstellt werden können, die relativ schnell und ohne große zusätz-

---

1) Vgl. C. C. Higgens, Make or Buy Re-Examined, Harvard Business Review 1955, S. 119.
2) Vgl. U. Leffson, Unterschiede in der Möglichkeit langfristiger Planung bei öffentlichen und privaten Betrieben, in: Gemeindewirtschaft und Unternehmerwirtschaft, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Johns. Hrsg. L. Mülhaupt u. K. Oettle. Göttingen 1965, S. 241.

liche Kosten auf die Produktion anderer Güter oder Qualitäten umgestellt werden können. Bei diesen Produkten sind aber in der Regel die Gewinnchancen geringer als bei den vorgenannten. Risikoarme Produkte, die trotzdem eine gute Rendite abwerfen, werden so lange "dem Marktprozess zusätzliche Konkurrenten zuführen"[1], bis die Gewinnspannen in starkem Maße reduziert sind.

Bisher wurde unterstellt, daß die Kosten des Fremdbezugs vergleichbaren Risiken nicht unterliegen. Deshalb ist zu fragen, ob und wieweit der Unternehmer, der dem Fremdbezug den Vorzug gibt, denselben oder ähnlichen Risiken ausgesetzt sein kann, oder ob sie nur den Eigenhersteller treffen.

Man könnte annehmen, daß der Fremdbezug von diesen Risiken frei ist, da A als Abnehmer in der Höhe seiner Nachfrage flexibel ist, weil er immer nur die Menge der benötigten Güter plus Sicherheitsreserven beziehen muß, die er im Augenblick auch verwerten und absetzen kann. Für unsere Überlegungen hieße das, daß A seine Kosten des Fremdbezugs in dem Maße abbauen kann, wie sein Bedarf abnimmt, da die Kosten des Fremdbezugs in der Hauptsache aus variablen Kostenbestandteilen bestehen. Das Investitionsrisiko läge also in voller Höhe beim Produzenten.

Je mehr A jedoch bemüht ist, seine Beschaffungspreise zu senken, in desto stärkerem Maße wird L von ihm verlangen, daß er sich in Form längerfristiger Lieferverträge und bestimmter Mindestabnahmemengen am Produktionsrisiko beteiligt. Das wird insbesondere dann der Fall sein, wenn L aufgrund steigender Nachfrage seiner Abnehmer seine Produktionskapazität erweitern muß.

---

1) E. Gutenberg, Der Absatz, S. 229.

In welchem Maße L seinen Abnehmer A am Investitionsrisiko beteiligen kann, hängt in erster Linie von der Marktmacht beider Parteien ab. Es fragt sich, wie sehr A die Produkte von L benötigt. Umgekehrt kommt die Stärke von A darin zum Ausdruck, in welchem Maße L auf ihn angewiesen ist; d. h. welchen Teil von L's Produktion A auf sich vereinigt und ob es L möglich wäre, einen eventuellen Wechsel des A von L zu L1 oder anderen Lieferanten durch den Zugang anderer Kunden auszugleichen.

Es zeigt sich also, daß das Investitionsrisiko überwiegend beim Produzenten - wer es auch sein mag - liegt und den Vorteilhaftigkeitsvergleich so stark beeinflussen kann, daß man trotz höherer Kosten dem Fremdbezug den Vorzug gibt. Allerdings ist auch der Fremdbezug nicht grundsätzlich von diesen Risiken frei, da L je nach seiner Marktmacht und der von A diesen dadurch an den Gefahren zu beteiligen versuchen kann, indem er ihn durch langfristige Verträge und Abnahmegarantien an sich bindet. Es wäre natürlich günstiger, sich bei Fremdbezug nur kurzfristig zu binden, um sich die oben genannten Vorteile der Risikovermeidung möglichst weitgehend zu erhalten.[1] Ein solches Maß an Flexibilität ist aber in vielen Fällen nicht erreichbar, wenn die Beschaffungskosten weitgehend gesenkt werden sollen, die Stetigkeit der Belieferung angestrebt wird, oder wenn darüber hinaus spezielle Eigenwünsche an das Produkt gestellt werden. Bei gegebenem Durchsetzungsvermögen beider Partner muß sich A dann zwischen Kostensenkung und weiteren Vorteilen einerseits und Risikominderung andererseits entscheiden.

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 145.

Zwar kann L das Investitionsrisiko teilweise auf seine Abnehmer übertragen, doch bleibt der Fremdbezug in der Regel immer eindeutig weniger risikobehaftet als die Eigenfertigung.

Zu welcher Vorgehensweise, Fremdbezug oder Eigenfertigung, sich A letztlich entscheidet, hängt dann von den Daten des Einzelfalls und seiner Einstellung ab; denn das Ausmaß der Risikobereitschaft wird weitgehend bestimmt von der persönlichen Risikoneigung des Planenden.[1)]

2102 Genossenschaftliche Aspekte des Kostenvergleichs auf der Grundlage der Produktionskosten

Bei der Gegenüberstellung der Fremdbezugs und Selbstherstellungskosten auf der Grundlage der Produktionskosten hatten wir gesehen, daß die Entscheidung für eine dieser Alternativen nicht ohne weiteres möglich ist, sondern vom Einzelfall abhängt. Bei der Break-even-Analyse sahen wir, daß die Betriebsgrößen bzw. die eingesetzten Fertigungsverfahren einen großen Einfluß auf die Durchschnittskosten und somit die kritische Menge hatten. Gleichermaßen wirkt sich hierauf auch das Maß der Steigung der K_{FB}-Kurve aus, wobei jedoch nicht der Fremdbezugspreis vor sondern nach der Integration ausschlaggebend ist.

---

1) Zur unterschiedlichen Einstellung zum Risiko und zur Ungewißheit vgl. F. H. Knight, Risk, Uncertainty & Profit, New York 1921, reprinted 1957, als Taschenbuchausgabe 1965, insbesondere das Kapitel "The Meaning Of Risk And Uncertainty", S. 197 ff, D. Schneider, Investition und Finanzierung, Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, Köln und Opladen 1970, S. 83. Schneider spricht von der "Risikopräferenzvorstellung", die sich die Unternehmer bilden. W. Männel, Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, S. 38.

Falls sich bei diesen Überlegungen eine Alternative als die vorteilhaftere herausstellt, ist sie noch nicht unbedingt zu empfehlen, weil zusätzlich die Risiken der Alternativen zu berücksichtigen sind.

Sinn des folgenden Kapitels ist es, unsere Überlegungen dahingehend zu ergänzen, ob genossenschaftsspezifische Gründe oder empirische Tatbestände die einzelnen Determinanten des Break-even-Punktes wie Betriebsgröße (Kosten der Eigenfertigung), Nachfragemacht (Kosten des Fremdbezugs) und die Risikoerwägungen in besonderem Maße beeinflussen und eine Entscheidung für die Eigenfertigung oder den Fremdbezug begründen können.

21020 Die Produktionskosten der Eigenfertigung eines Genossenschaftsbetriebes

210200 Beschränktes Nichtmitgliedergeschäft als Restriktion der Betriebsgrößenwahl

Da die Betriebsgröße bzw. die eingesetzten und ausgelasteten Fertigungsverfahren die Höhe der Produktionskosten bestimmen, müssen wir überlegen, ob im Lebensmittelhandel und insbesondere bei den Genossenschaften dieser Branche Unterschiede zur Ernährungsgüterindustrie in der Erstellung und Auslastung der Betriebsgrößen von Eigenproduktionsstätten bestehen.

Für den Ernährungsgüterproduzenten, der seine Produkte an fremde Händler verkauft, bestehen bei der Auswahl und der Anzahl seiner Abnehmer in der Regel keine Restriktionen. Eine Ausnahme gibt es nur, wenn er sich durch partielle oder totale Ausschließlichkeitsverträge an ei-

nen Händler oder eine Händlerorganisation gebunden hat[1]. Er wird sich bemühen, so viel Nachfrager wie möglich zu gewinnen, um seinen Betrieb optimal auszulasten und unter Umständen einen größeren und konkurrenzfähigeren Betrieb aufbauen zu können. Produzenten wie Oetker, Unilever, Nestlé etc. können sich gleichermaßen um Kaufhäuser, Filialunternehmen, Ketten und Genossenschaften als Abnehmer bemühen, um mit deren Nachfrage kostengünstig arbeitende Fertigungsverfahren einzusetzen und auszulasten, ohne nachteilige Folgen befürchten zu müssen.

Anders sieht dagegen die Situation für Kaufhauskonzerne, Filialunternehmen, Ketten und Genossenschaften aus, wenn sie eigene Fertigungsstätten aufbauen oder übernehmen und optimal ausnutzen wollen.

Durch die Eigenproduktion wollen sie ihren einzelnen Läden, Filialen oder den Geschäften der Mitglieder Vorteile dadurch verschaffen, daß diese ihre Produkte billiger oder in besserer Qualität verkaufen können als die Konkurrenzunternehmen, die vergleichbare Güter anbieten. Insbesondere mit Eigenmarken wird in starkem Maße versucht, den eigenen Firmennamen und somit die einzelnen "zusammengehörigen" Geschäfte von denen der Konkurrenz positiv, d. h. durch den implizierten Hinweis auf Preiswürdigkeit und Qualität, abzuheben[2], um dadurch bei Ketten und Genossenschaften (vgl. das folgende Kapitel) die Mitglieder an ihre Organisation zu binden.

Diese Vorteile der exklusiven Eigenmarken gingen verloren, wenn die Eigenbetriebe auch gruppenfremde Geschäfte

---

1) So haben sich die Körting-Radio-Werke in einem Exklusivvertrag verpflichtet, die gesamte Inlandsproduktion an den Versandhändler Neckermann zu liefern.

2) Vgl. R. Schultz, Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels - ein Vergleich, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Heft 15, Karlsruhe 1969, S. 22.

belieferten. Sie würden dann nicht nur ihre Mitglieder[1] sondern zu gleicher Zeit die Konkurrenz ihrer Mitglieder fördern[2]. Während Filialgeschäfte und die betreffenden Abteilungen der Kaufhauskonzerne ihre Zentralen nur darauf aufmerksam machen könnten, wären Ketten- und Genossenschaftsmitglieder gegebenenfalls in der Lage, Druck auf ihre Zentralen auszuüben, um so zu versuchen, sie von diesen Verkäufen abzuhalten.

Verkäufe an nicht zur Organisation gehörende Geschäfte sind nur dann unbedenklich, wenn die dadurch zu erreichenden Vorteile der Betriebsgrößenauslastung bzw. des Einsatzes kostengünstiger arbeitender Fertigungsverfahren nicht durch die Nachteile überkompensiert werden, die sich für die Mitglieder dadurch ergeben, daß auch ihre Konkurrenz beliefert wird.

Eine Möglichkeit zur Ausschaltung der Nachteile könnte in der Preisdifferenzierung gesehen werden. Diese Vorgehensweise scheint jedoch wenig erfolgversprechend zu sein, da dann die eigenen Geschäfte diese Produkte billiger als die auch belieferte Konkurrenz verkaufen könnten, so daß die Konkurrenz unter Umständen mit diesem Produkt wenig Umsatz erzielen würde und eventuell auch bei anderen Produkten Einbußen hinnehmen müßte, weil ihre Kunden als Folge des Preisnachteils bei einer Ware zu den anderen Händlern wechseln könnten. Durch diese Maßnahme würden zwar die eigenen Betriebe keine größeren Nachteile erleiden, es wäre aber auch keine wesentliche Erhöhung der Absatzmengen durch den Verkauf an die Konkurrenz zu erwarten.

Ein sicherer Weg, eigenproduzierte Waren an Fremde zu

---

1) Wir sprechen im Augenblick der Einfachheit halber immer von Mitgliedern und verstehen gleichermaßen Mitglieder der gewerblichen Genossenschaften, Ketten, die Filialgeschäfte, die einzelnen Kaufhäuser eines Kaufhauskonzerns sowie die Verkaufsstätten der Konsumgenossenschaften darunter.

2) Vgl. J.-B. Bartels, Die Bedeutung des genossenschaftlichen Nichtmitgliedergeschäfts, Unveröffentlichtes Manuskript am Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, 1954, S. 3.

verkaufen, ohne oben beschriebene Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, ist gegeben, wenn die Betriebe der belieferten Fremdabnehmer soweit von den Mitgliedern entfernt sind, daß keine echte Konkurrenzbeziehung zu den Mitgliedern vorhanden ist. Sobald sich jedoch eine Änderung zuungunsten der Mitglieder ergibt, wird die betreffende Zentrale bzw. der angegliederte Fertigungsbetrieb von sich aus oder auf Druck der Mitglieder veranlassen müssen, daß der Verkauf an fremde Abnehmer eingestellt wird. Falls die betrachtete Händlergruppe durch ihre Mitglieder bereits im gesamten Inland vertreten ist, bleibt ihr nur der Weg auf ausländische Märkte. Das ist eine Möglichkeit, die durch die enge Zusammenarbeit vieler Gruppen mit internationalen Handelspartnern[1)] erleichtert wird und auch vor kurzer Zeit durch die Konsum (CO-OP)-Organisation beim Bau der "Euro-Coop Schokoladen- und Zuckerwarenfabrik" in Dortmund genutzt wurde. Die deutsche CO-OP Gruppe hat gemeinsam mit ihren internationalen Handelspartnern diese Fabrik errichtet, um eine konkurrenzfähige Betriebsgröße schaffen und auslasten zu können - 20.000 Tonnen Schokolade, Bonbons, Pastillen und Pralinen sollen jährlich produziert und abgesetzt werden - und um das zur Investition benötigte Kapital aufzubringen und dabei das Investitionsrisiko auf mehrere Gruppen verteilen zu können.

Trotz dieser Möglichkeit, Teile der Produktion ins Ausland oder in solche Gebiete, in denen die eigene Orga-

---

1) Zur internationalen Zusammenarbeit der Genossenschaften vgl. W. Flügge, Stand, Entwicklung und Probleme der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Konsumgenossenschaften im europäischen Markt, ZgGenW 1970, S. 233 ff; B. Menzel, Stand, Entwicklung und Probleme der internationalen Zusammenarbeit im gewerblichen Genossenschaftssektor, ZgGenW 1970, S. 261 ff und R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, Diss. Wirtschaftshochschule Mannheim, 1958, S. 50.

nisation nicht vertreten ist, abzusetzen, bleiben die Produktionsstätten der Händler in der Mehrheit in mehr oder minder starkem Maße auf den Absatz angewiesen, den die eigenen Mitgliedsgeschäfte erzielen. Die Kapazitäten ihrer Fertigungsbetriebe sind großenteils auf diesen Bedarf abgestimmt. Diese Tatsache ist bei der Break-even-Analyse zu berücksichtigen.

Diese Überlegungen treffen generell bei allen Händlern zu, die eigene Waren produzieren. Für Genossenschaften des Lebensmittelhandels ergeben sich durch genossenschaftsspezifische und gesetzliche Restriktionen enge Grenzen. Wir beziehen unsere Erörterungen in erster Linie auf die gewerblichen Genossenschaften - in diesem Fall also die Edeka -, da diese Überlegungen aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen zumindest teilweise nicht in dieser Form auf die Konsumgenossenschaften übertragen werden können.

Für Konsumgenossenschaften ist zu beachten:

1.) Mitglieder der Konsumgenossenschaften bekamen früher Rückvergütungen in nicht festgelegter Höhe. 1954 jedoch wurde die Rückvergütung im Rabattgesetz auf 3 % begrenzt. Dafür dürfen die Konsumgenossenschaften das Nichtmitgliedergeschäft unbegrenzt betreiben.

2.) Das Nichtmitgliedergeschäft der Konsumgenossenschaften ist grundsätzlich anders als das der Edeka, da bei den Konsumgenossenschaften die Mitglieder auch die Endverbraucher sind, wohingegen die Mitglieder der Edeka die Einzelhändler sind, die die von der Genossenschaft und anderen Lieferanten bezogenen Güter erst an die Letztverbraucher verkaufen müssen.

Wir haben nun zu erörtern, daß der Verkauf auch an Nichtmitglieder aus ökonomisch-kostenpolitischen Gründen sinn-

voll sein kann und zur Erstellung und Aufrechterhaltung einer konkurrenzfähigen Betriebsgröße sogar unumgänglich sein kann, wenn man sich am Markt behaupten will. Im Anschluß daran muß geprüft werden, ob solche Nichtmitgliedergeschäfte - unter Beachtung der schon genannten für alle produzierenden Händler geltenden Restriktionen - unbegrenzt erlaubt und vertretbar sind, oder ob die Genossenschaften des Lebensmittelhandels, wenn sie eigene Fertigungsbetriebe unterhalten, bei deren Auslastung Einschränkungen hinnehmen müssen, die bei ihren produzierenden Konkurrenten des Lebensmittelhandels nicht bestehen.

Bei der Gründung des genossenschaftlichen Fertigungsbetriebes muß eine Entscheidung über eine bestimmte Größe und den Einsatz bestimmter Fertigungsverfahren getroffen werden. Es kann eine Betriebsgröße angestrebt werden,deren Kapazität schon allein durch die vermutete augenblickliche Inanspruchnahme der vorhandenen Mitglieder optimal genutzt wird. Ein solcher Betrieb ist aber äußerst unelastisch, da er bei zu geringer Schätzung des momentanen Absatzes und schon bei geringem Mitgliederzuwachs bzw. Anstieg der Mitgliedernachfrage und der damit verbundenen Produktionssteigerung in die Zone der progressiv steigenden Kosten gerät. Es ist natürlich noch nicht gesagt, ob er überhaupt konkurrenzfähig wäre - unterstellen wir jedoch zunächst, dies sei der Fall -. Es kann also von vornherein zweckmäßig sein, daß die Genossenschaft im Hinblick auf eine zu erwartende günstige Entwicklung zunächst eine große Kapazität erstellt, so daß die Beanspruchung durch die Mitglieder anfangs nicht ausreicht, das Optimum der Betriebsauslastung zu erreichen. Bei nicht aus-genutzter Kapazität sinken bei Steigerung der Produktion die Durchschnittskosten. Eine Nachfragesteigerung ist unter den obigen Prämissen nur durch das

Nichtmitgliedergeschäft zu erreichen. Der genossenschaftliche Betrieb müßte deshalb aus ökonomischen Gründen so lange seine Geschäftstätigkeit auch auf Nichtmitglieder ausdehnen, bis er zu minimalen Stückkosten produziert.

Die Produktionsauslastung, die über das Mitgliedergeschäft hinaus mit Hilfe des Nichtmitgliedergeschäfts erzielt werden muß, um das Kostenoptimum zu erreichen, richtet sich nach den allgemeinen Absatzerwartungen und ebenso nach den finanziellen Möglichkeiten der Mitglieder bzw. der Genossenschaft und der Art der einzusetzenden Fertigungsverfahren. Je mehr der Betrieb zur Erstellung seiner Leistungen von Anfang an auf Anlagen mit bestimmten Mindestleistungsvermögen angewiesen ist, Anlagen, die nicht beliebig teilbar sind, umso größer müßte insbesondere im Anfangsstadium das Nichtmitgliedergeschäft sein, das der Betrieb benötigt, um seine Anlagen rentabel zu nutzen.

Für eine Genossenschaft mit bereits vorhandenem Produktionsbetrieb ist es zur Erreichung und Erhaltung einer optimalen Auslastung von entscheidender Bedeutung, daß die Gesamtheit der Mitglieder stets möglichst die Menge bezieht, daß die Kapazität des Fertigungsbetriebes ausgelastet ist. Realiter besteht aber immer die Möglichkeit, daß das Optimum nicht erreicht wird und die Kapazität nicht genau auf die Mitgliedernachfrage abgestimmt werden kann. Das ist darauf zurückzuführen, daß der Absatz an die Letztverbraucher keine Konstante ist, so daß bei Einrichtung des Betriebes die erforderliche Kapazität nicht genau zu errechnen ist, und darauf, daß die Produktionsmittel nicht beliebig teilbar sind und nur in technisch bedingten Größen verwendet werden können. Es ist Aufgabe des Nichtmitglie-

dergeschäfts, die freien Kapazitäten auszulasten.

Die Möglichkeit, das Nichtmitgliedergeschäft als Ausgleich für eine mangelnde oder unstetige Mitgliedernachfrage in Anspruch zu nehmen, ist nicht immer gegeben, da Nachfrageschwankungen unterschiedliche Ursachen haben können. Liegt z. B. der Grund der nachlassenden Nachfrage nach den Produkten des genossenschaftlichen Fertigungsbetriebes in dessen Unfähigkeit, mit anderen in Qualität und Preis auf die Dauer wirksam konkurrieren zu können, so wird auch für Nichtmitglieder kein Anlaß bestehen, mit diesem Betrieb in geschäftlichen Kontakt zu treten[1].

Aber auch die Mitglieder können nur eines vermeintlichen vorübergehenden Vorteils wegen oder aus persönlichen Präferenzen - insbesondere auch ihrer Kunden - einen Teil der bislang bei LA gekauften Waren durch solche der Konkurrenz L1 bis Ln ersetzen. In solchen Fällen kann der genossenschaftliche Betrieb LA versuchen, die entstandenen Lücken durch Nichtmitgliederumsätze zu schließen.

Das Ausmaß des zur Erreichung des Kapazitätsoptimums notwendigen Nichtmitgliedergeschäfts schwankt in Abhängigkeit vom jeweiligen Grad der Mitgliedernachfrage. Der notwendige Umfang des Nichtmitgliedergeschäfts ist stark vom Verhalten der Mitglieder abhängig. Mit abnehmender "Treue" der Mitglieder steigt das Bestreben des genossenschaftlichen Produktionsbetriebes, genossenschaftsfremde Nachfrager als Kunden für seine Produkte zu gewinnen.

---

1) Vgl. R. Hämmerle, Das genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäft, in: Genossenschaftliche Schriftenreihe, Heft 2, Hrsg. H. G. Schachtschabel, Heidelberg 1956, S. 15.

Eine ähnliche Problemstellung wie bei der Gründung des genossenschaftlichen Produktionsbetriebes kann sich auch bei einer Betriebsvergrößerung ergeben, wenn die Genossenschaft durch zunehmende Mitgliederzahl und dadurch steigenden Absatz ihres Fertigungsbetriebes die optimale Belastung überschreitet und sehr weit in die Zone progressiv steigender Kosten gerät. Eine Betriebsvergrößerung ist dann die notwendige Folge. Die neue Kapazität wird wieder häufig größer sein als es zur Befriedigung der Mitgliedernachfrage notwendig wäre, weil die Produktionsfaktoren nicht beliebig teilbar sind und weil der Betrieb für die Zukunft einen gewissen Spielraum benötigt. Die so entstehenden freien Kapazitäten führen dazu, das Nichtmitgliedergeschäft zu suchen[1].

Diese Ausführungen zeigen, daß das Bestreben, vorhandene auf der Mitgliedernachfrage basierende Kapazitäten auszulasten, in vielen Fällen eine Aufnahme des Nichtmitgliedergeschäfts verlangt. Wir hatten bislang unterstellt, daß der gegebene optimal ausgelastete genossenschaftliche Betrieb LA auch über eine konkurrenzfähige Betriebsgröße verfügt. Eine solche Betriebsgröße muß unbedingt erreicht werden, wenn man durch Eigenproduktion Kostenvorteile erreichen will. Um konkurrenzfähig zu werden oder zu bleiben, muß der Produktionsbetrieb seine Marktstellung ebenso verstärken, wie sich die Positionen der konkurrierenden Betriebe verbessern (= Theorem der Gleichheit des Monopolisierungsgrades[2]). Zur Auslastung einer so motivierten erweiterten Kapazität können nur Nichtmitgliedergeschäfte in Frage kommen, da die Inanspruchnahme des Betriebs durch die Mitglieder

---

1) Vgl. G. Ringle, Leistungsbeziehungen der Genossenschaften mit Nichtmitgliedern? BFuP 1971, S. 69.
2) Vgl. J.-B. Bartels, Die Bedeutung des genossenschaftlichen Nichtmitgliedergeschäfts, S. 7.

höchstens ausreichte, die alte, kleinere Kapazität voll zu nutzen. Das Ausmaß des Nichtmitgliedergeschäfts, das benötigt wird, um die konkurrenzfähige Betriebsgröße auszulasten, hängt davon ab, wie groß die Differenz zwischen der durch die Mitgliedernachfrage ausgelasteten Kapazität und der Kapazität der Konkurrenzbetriebe L1 bis Ln ist, d. h. welche Produktionsausdehnung notwendig ist, um gleiche oder ähnlich günstige Verfahren wie die Konkurrenz einsetzen und auslasten zu können, um die eigenen Produktionskosten denen der mitanbietenden Produzenten anzugleichen.

Das Nichtmitgliedergeschäft bleibt so lange unentbehrlich, bis der Mitgliederbestand oder dessen Nachfrage so stark gewachsen ist, daß mit ihm die vorhandene Kapazität bestmöglich ausgelastet werden kann. Sobald es der Konkurrenz gelingt, sich wiederum einen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen, wird der LA erneut versuchen, den Unterschied auszugleichen, und er wird dazu wieder Nichtmitgliedergeschäfte benötigen.

LA muß sich jedoch grundsätzlich darüber klar sein, daß er das Nichtmitgliedergeschäft nicht beliebig erhöhen und reduzieren kann, da zum einen die abnehmenden Händler eine stetige Belieferung verlangen und zum anderen die Letztverbraucher grundsätzlich nicht bereit sein werden, auf die Dauer ein Gut zu kaufen, das sie nicht regelmäßig bei ihrem Händler bekommen, aber durch ein anderes substituieren können.

Wie wir sehen, wäre ein genossenschaftlicher Produktionsbetrieb in bestimmten Situationen gezwungen, das Nichtmitgliedergeschäft zur Auslastung der vorhandenen bzw. benötigten Fertigungsverfahren zu betreiben. Ob

und in welchem Maße dieses Nichtmitgliedergeschäft vom Management durchgesetzt werden kann, und wie lange es sich mit der Zweckbestimmung einer Genossenschaft vereinbaren läßt, ist im folgenden kurz zu untersuchen.

In der Literatur findet sich häufig die Aussage, daß das Nichtmitgliedergeschäft nicht Aufgabe einer Genossenschaft sei[1], wenn es auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen könnte. Es wird zwar kein generelles Verbot gefordert, wohl aber die Beschränkung auf ein unbedingt notwendiges Minimum.

Diese Forderung allein wird aber kaum einen genossenschaftlichen Manager davon abhalten können, Nichtmitgliedergeschäfte zu tätigen. Vielmehr muß dazu ein zwingender Grund vorliegen.

Das einzige ökonomisch-spezifische Kennzeichen einer Genossenschaft, das sie von anderen Unternehmensformen unterscheidet, ist das Identitätsprinzip[2]. Die Eigentümer der Genossenschaft sind gleichzeitig ihre Kunden. "Die Genossenschaftsunternehmung ist nur in der Geschäftsverbindung mit den Genossen denkbar"[3]. Aus dieser Identität ergibt sich aber nicht zwangsläufig der Umkehrschluß, daß alle Kunden Mitglieder sein müssen; d. h., daß man unbedingt die Beschränkung der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit und somit den Verkauf der Produkte des genossenschaftlichen Fertigungsbetriebes auf den Kreis der Mitglieder verlangen könnte[4].

---

1) Vgl. u. a. O. Glaß, Genossenschaftskunde, Berlin, München, 1949,S. 43 u. H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, in: Quellen und Studien, Bd. VIII, Karlsruhe 1955, S. 82.
2) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, S. 12 ff.
3) U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung, S. 156.
4) Vgl. F. Klein, Das Steuerrecht der Genossenschaften, in: Quellen und Studien, Bd. I, Neuwied 1955, S. 156.

Trotzdem hat das Identitätsprinzip und die mit ihn verbundenen Konsequenzen Auswirkungen auf die Höhe des Nichtmitgliedergeschäfts und kann sogar zu seinem gänzlichen Verzicht führen. Das wird vor allem in kleineren regionalen Genossenschaften mit ausgeprägtem "Gruppenbewußtsein"[1] möglich sein und zwar besonders dann, wenn die genossenschaftliche Gruppe eine gewisse "Exklusivtendenz"[2] aufweist und die Geschlossenheit der Gruppe von den meisten Mitgliedern höher bewertet wird als eventueller ökonomischer Nutzen. Nichtmitgliedergeschäfte werden nur im Notfall oder bei gesetzlich angeordneten Zwangsgeschäften geduldet. Mit steigender Größe der Genossenschaften und ihren überregionalen Zusammenschlüssen - nur diese interessieren letztlich in unserem Zusammenhang, da in der Regel nur sie und insbesondere die Zentralen nennenswerte Eigenfertigungsbetriebe unterhalten können - werden diese Tendenzen in den Hintergrund gedrängt. Das Nichtmitgliedergeschäft gewinnt für die Genossenschaften an Bedeutung, um die sich bietenden ökonomischen Möglichkeiten weitgehend ausnutzen zu können. Doch auch hier wird das Identitätsprinzip als Richtungsmaß beachtet werden müssen und verhindern helfen, daß das Nichtmitgliedergeschäft zu stark in den Vordergrund tritt, da für das Management sonst die Gefahr bestehen kann, daß es seine Position verliert. Eine größere Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäfts könnte nämlich eventuell die Mitglieder dazu veranlassen, das Management zu entlassen, oder aber Mitglieder treten aus der Genossenschaft aus und schwächen

---

1) Vgl. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchges. Aufl., Göttingen 1955, S. 20.
2) R. Hämmerle, Das genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäft, S. 21.

den Verbund, wenn durch die Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf Nichtmitglieder der Wert der Mitgliedschaft sinkt. Auch die Nichtmitglieder genießen in starkem Maße dieselben Vorteile wie Mitglieder, ohne jedoch deren Verpflichtungen eingegangen zu sein[1]. Weiterhin bedeutet die Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts eine Erhöhung des Haftungsrisikos der Mitglieder, soweit ein höherer Umsatz höhere Lagerhaltung, höheren Eigenkapitalbedarf und Kreditgewährung[2] u. ä. bedeutet. Dieser Risikoerhöhung steht risikomindernd die aus besserer Kapazitätsauslastung resultierende Rentabilitätssteigerung gegenüber.

Wenn die Kapazität so ausgedehnt wird, daß sie nur mit Hilfe von Nichtmitgliederumsätzen optimal ausgenutzt werden kann, belasten die Risiken einer nachlassenden Beschäftigung die Mitglieder. Im Extremfall kann der Betrieb in seiner Leistungsfähigkeit oder sogar in seinem Bestand gefährdet werden, wenn sich die Nichtmitgliederkunden plötzlich verstärkt anderen Anbietern zuwenden[3].

Diese möglichen Folgen des Nichtmitgliedergeschäfts

---

1) Vgl. K. Schmidt, Die Genossenschaft, Ihre Geschichte, ihr Wesen und Recht und ihre Entwicklung in Deutschland, Berlin 1949, S. 41.
2) Zu den unterschiedlichen Finanzierungsformen der genossenschaftlichen Eigenproduktion vgl. im einzelnen R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, S. 59 ff u. P. Schneider, Die Eigenproduktion der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Bayern, in: Veröffentlichungen des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen 1967, S. 39 ff.
3) Vgl. G. Ringle, Leistungsbeziehungen der Genossenschaften mit Nichtmitgliedern? S. 76.

verlieren an Bedeutung, je geringer die Geschäftsanteile und die von Mitgliedern übernommenen Haftungsverpflichtungen sind. Bei kleinen Anteilen und Haftungssummen werden weder die Mitglieder um ihre Anteile bangen, noch die Genossenschaft Austrittsdrohungen wegen ihrer Geschäftspolitik befürchten müssen.

Diese Überlegungen werden den Manager aber trotz seiner Überlegenheit gegenüber den Mitgliedern dazu veranlassen, das Nichtmitgliedergeschäft nur in Grenzen auszuüben.

Neben diesen genossenschaftstheoretischen Bedenken schränken auch gesetzliche Bestimmungen das Nichtmitgliedergeschäft einer eingetragenen Genossenschaft ein.

Grundsätzlich - eine besondere Regelung gilt für Kreditgenossenschaften - ist es Genossenschaften gemäß § 8 Abs. 1 Ziffer 5 GenG erlaubt, Nichtmitgliedergeschäfte zu tätigen, wenn ihre Satzung eine entsprechende Bestimmung enthält. Wenn von der Ermächtigung Gebrauch gemacht wird, darf das Nichtmitgliedergeschäft aber nicht uneingeschränkt ausgedehnt werden. Die Grenzen ergeben sich nach Westermann aus § 1 Abs. 1 GenG, der neben der Normierung der Entstehungsvoraussetzungen auch eine Wesensbestimmung der Genossenschaft enthält,

worin ihr Wirkungskreis bindend festgelegt wird[1].

Die Mitglieder sind mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs zu fördern. Damit wird gesagt, daß es nicht Zweck einer Genossenschaft sein kann, durch Nichtmitgliedergeschäfte unter rein erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung auf die Erzielung von Gewinnen auszugehen, die dann in Form von Gewinnanteilen an die Mitglieder ausgeschüttet werden[2]. Das heißt aber wiederum nicht, daß die Genossenschaft einzig den Förderungszweck verfolgen muß, denn eine "Ausschließlichkeit der Zwecksetzung bedarf vielmehr eines besonderen Ausdrucks"[3], und so folgert Westermann, daß § 1 Abs. 1 GenG nur den Hauptzweck der Genossenschaft festlegt, andere Nebenzwecke jedoch nicht verbietet. Es ist deshalb erlaubt, Nichtmitgliedergeschäfte auszuführen, soweit sie nur zur Ergänzung getätigt werden. Wo das Nichtmitgliedergeschäft Selbstzweck werden würde, verstieße es gegen die typische Zweckbestimmung des § 1 Abs. 1 GenG; wo es aber nur das Mitgliedergeschäft ergänzend unterstützen soll, ist es durch § 1 GenG gedeckt.

Darauf, daß diese Vorschriften eingehalten werden, hat der Prüfungsverband zu achten[4]. Es bleibt müßig, darauf hinzuweisen, wie theoretisch solche Aussagen sind, und wie schwierig im Einzelfall die Beweisführung sein dürfte.

Wenn wir diese Überlegungen auf unsere Problemstellung

---

1) Vgl. Harry Westermann, Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Bd. 1, hrsg. vom Bundesjustizministerium, Bonn 1956, S. 78.
2) Vgl. Derselbe, Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft, ZgGenW 1963, S. 276.
3) Ebenda, S. 278.
4) Vgl. H. Paulick, Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Zugleich ein Beitrag zur Typenlehre im Gesellschaftsrecht, Tübingen 1954, S. 152.

übertragen, bedeutet das, daß die Genossenschaft ihre Eigenproduktionsbetriebe nur so dimensionieren kann, daß sie im großen und ganzen durch die Nachfrage der Mitglieder ausgelastet werden können. Nichtmitgliedergeschäfte können nur insoweit getätigt werden, wie sie die Lücken, bedingt durch die Unteilbarkeit der Produktionsfaktoren, oder vorübergehnde Schwankungen im Geschäftsablauf, beseitigen sollen. Auch diese Aussage ist angesichts der Kapazitäten moderner Anlagen sehr weit.

Insofern besteht für die Genossenschaft des Lebensmitteleinzelhandels durch genossenschaftsspezifische Bedenken und gesetzliche Bestimmungen eine zusätzliche Restriktion für die Ausübung von Nichtmitgliedergeschäften und eine beliebige Ausdehnung der Produktionsstätten. Sie ist deshalb zumindest in diesem Punkt bei Eigenproduktion gegenüber der Ernährungsgüterindustrie mehr im Nachteil als ihre auch selbstproduzierende Handelskonkurrenz. Sie kann im großen und ganzen ihre Fertigungsbetriebe nur mit Mitgliederumsätzen auslasten. Neben den Bemühungen, diese auszudehnen, bleibt ihr die Möglichkeit, mit anderen Regionalgenossenschaften gemeinsam die Trägerschaft eines solchen Betriebs zu übernehmen oder sich auf der nationalen Ebene mit anderen Genossenschaften zusammenzuschließen. Die letzte Alternative kann im genossenschaftlichen Bereich unter anderem durch einen erwogenen Zusammenschluß von Edeka und Rewe, die zusammen einen Marktanteil von ca. 25 % auf sich vereinigen und für ca. DM 15,5 Mrd. jährlich Waren im Einzelhandel umsetzen[1], Wirklichkeit werden. Jedoch dürfte die Erreichung einer besseren

---

1) Vgl. "Der Spiegel", Nr. 25, 1971, S. 57 u. "Die Zeit", Nr. 23, 1971, S. 25.

Grundlage für die Eigenproduktion nur als Nebenergebnis einer solchen Konzentration zu betrachten sein, kann aber schon heute als Möglichkeit des Schritthaltens mit der Konkurrenz gewertet werden; denn auch zwei nicht genossenschaftliche traditionsreiche Großunternehmen, die Filialisten Kaiser's Kaffee und Tengelmann fanden sich durch die Übernahme von Kaiser durch Tengelmann zusammen (gemeinsamer Jahresumsatz 1970: DM 2,2 Mrd.[1]). Auch im Bereich der Ketten fand 1970 zwischen VeGe, Ifa und Vivo ein solcher Zusammenschluß statt (gemeinsamer Umsatz: DM 5,4 Mrd.[2]).

Bei der Begrenzung des Nichtmitgliedergeschäfts eines genossenschaftlichen Eigenproduktionsbetriebes macht es unseres Erachtens keinen Unterschied, ob der Produktionsbetrieb rechtlich selbständig, oder als unselbständige Abteilung der Genossenschaft betrieben wird[3], da die Genossenschaft Träger des Betriebes bleibt.

210201 Mitgliedernachfrage als Determinante der Kapazitätsauslastung

Wir haben gesehen, daß allen Einkaufsorganisationen und

---

1) Vgl. "Die Zeit", Nr. 23, 1971, S. 25.
2) Vgl. "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 65. Siehe dort noch weitere Beispiele.
3) Vgl. W. Deter, Deutsche Konsumgenossenschaften, Vom Arbeiterkonsumverein zur Verbrauchervertretung, in: Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 1, Karlsruhe 1968, S. 144. Deter kommt hier zu dem auf unsere Überlegungen sinngemäß übertragbaren Schluß, daß die GEG als GmbH zwar nicht formaljuristisch jedoch materiell aufgrund ihrer funktionalen Stellung an die Befolgung genossenschaftlicher Prinzipien gebunden ist, "woran auch die Aufnahme nichtgenossenschaftlicher Gesellschaften nichts geändert hat".
Zu der rechtlichen Ausgestaltung der genossenschaftlichen Eigenproduktion vgl. R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, S. 53 ff u. P. Schneider, Die Eigenproduktion der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Bayern, S. 36 ff.

hierbei insbesondere einer Lebensmitteleinzelhandelsgenossenschaft z. B. der Edeka, wenn sie Eigenfertigung betreiben, dadurch Schwierigkeiten entstehen, daß sie sich im Gegensatz zu den Produzenten der Ernährungsgüterindustrie mehr oder minder stark auf den Abnehmerkreis ihrer Mitglieder (Einzelhändler) bzw. Filialen oder der einzelnen Geschäfte der Konsumgenossenschaften beschränken müssen.

Es ergibt sich dafür aber durch die Konstruktion der Einkaufsorganisationen auch ein Vorteil, weil sie nicht um diese einzelnen Händler kämpfen und werben müssen, sondern damit rechnen können, daß die ihr angeschlossenen Händler die eigenen Waren bevorzugt ausstellen, anpreisen und verkaufen. Diese Tatsache gewinnt angesicht des Auflagen, die viele Markenartikelproduzenten zu erfüllen haben, wenn sie bevorzugte Plätze in den Regalen der einzelnen Geschäfte für ihre Waren in Anspruch nehmen wollen[1)], an Bedeutung.

Darüber hinaus müssen die Produzenten intensive Verbraucherwerbung betreiben, um die Konsumenten dahingehend zu beeinflussen,in stärkerem Maße nach diesen Gütern zu fragen und so die Händler zu veranlassen, diese Produkte zu führen[2)3)].

Man könnte folgern, daß der Vorteil der eigenproduzierenden Händler gegenüber der Industrie darin liegt, daß sie zwar über einen geringeren potentiellen Abnehmerkreis verfügen, dafür aber über einen gesicherten, der sich in starkem Maße um den Absatz der eigengefertigten Produkte bemüht.

---

1) Das trifft insbesondere bei neueingeführten Produkten zu, bei denen von den Produzenten teilweise bis zu 30 % Preisermäßigung, einen Monat lang Gratiswaren oder sogar Bargeld verlangt werden. Vgl. "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 52 f.
2) Vgl. M. Eli, Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 153.
3) Zu den unterschiedlichen Fragen und Vorgehensweisen in der Werbung vgl. das Kapitel über die Kosten der Werbung.

Dieser Vorteil ist auch zweifellos bei Filialbetrieben und Kaufhauskonzernen gegeben, da hier das zentralisierte Management absolute Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Filialen und Verkaufsstellen der Kaufhäuser besitzt und die Produzenten nicht in der Lage sind, unter Umgehung der zentralen Einkaufsstellen direkt mit den einzelnen Filialen Verträge abzuschließen.

Diesen Vorteil des produzierenden Händlers gegenüber dem Nur-Produzenten können Genossenschaften und Ketten im Gegensatz zu den Filialbetrieben nur in beschränkterem Maße für sich in Anspruch nehmen, da ihnen im Gegensatz zu den straff geführten Kaufhäusern und Lebensmittelfilialbetrieben zum großen Teil das "nötige Verpflichtungsverhältnis"[1] und Durchsetzungsvermögen fehlt.

In Ketten[2] und Genossenschaften[3] herrscht generell kein statutarisch geregelter Bezugszwang, weil eine solche Ausschließlichkeitsregelung zu Konflikten mit dem Gesetz gegen die Wettbewerbsbeschränkung führen könnte[4]. Kein Mitglied ist verpflichtet, die benötigten Waren von der Genossenschaft zu beziehen, wenn es sich nicht in besonderen Einzelfällen vertraglich dazu bereiterklärt hat[5], zumindest einen Großteil bei der Genossenschaft zu beziehen. Die gleichen Überlegungen

---

1) G. Draheim, Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Gesammelte Aufsätze zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 269.
2) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 133.
3) Vgl. H. Deppe, Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels und Kartellverbot, S. 54 ff.
4) Vgl. P. Nester, a. a. O., S. 107.
5) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, S. 142. Eigenmarken und Sonderangebote können in diesem Zusammenhang aber eine Sonderstellung einnehmen, wie sich im Laufe der folgenden Überlegungen in diesem Kapitel noch zeigen wird.

sind sinngemäß zu übertragen auf das Verhältnis der regionalen Genossenschaften zu ihren überregionalen Beschaffungsinstitutionen, wenn sich hier auch Änderungen abzuzeichnen beginnen[1].

Wenn also die Mitglieder in der Regel nicht gezwungen werden können, allgemein bei ihrer Genossenschaft einzukaufen, dann können sie von den Genossenschaften und Zentralen erst recht nicht dazu gezwungen werden, bestimmte Produkte zu beziehen und bevorzugt auszustellen und anzupreisen, wenn sie sich davon nicht besondere Vorteile versprechen.

Diese Unsicherheit über das Mitgliederverhalten ist ein Hemmnis bei der Einführung einer neuen Marke. Es macht sich auch dann nachteilig bemerkbar, wenn bereits eingeführte Produkte verkauft werden sollen. Dadurch, daß die Mitglieder mal dieses und mal jenes Gut bevorzugt kaufen und verkaufen können und die Produzenten teilweise versuchen, unter Umgehung der Einkaufszentralen die Einzelhändler zum Kauf ihrer Produkte zu bewegen[2], können starke Schwankungen in der Auslastung der einzelnen Betriebskapazitäten entstehen. Bei fremdbezogenen Gütern geht diese Entwicklung zum großen Teil zu Lasten des Lieferanten L, bei Eigenproduktion wird die Leistungsfähigkeit des eigenen Betriebs LA gefährdet, eine Gefahr, die in dem Maße zunimmt, wie die Mitglieder dem "akquisitorischen Sog"

---

1) Vgl. E. H. Diederichs, Jahr der Konzentration in der Edeka Gruppe, Edeka-Handelsrundschau 1/1969, S. 5.
2) Zu der Vorgehensweise der Industrie vgl. o. V. Verstärkte Verbundarbeit als wichtigste Aufgabe der Zukunft, Inhaltsangabe einer Rede von E. H. Diederichs, Edeka-Handelsrundschau 6 a/1968, S. 7.

der nichtgenossenschaftlichen Anbieter ausgesetzt sind[1].

Diese Strömungen sind von Filialbetrieben besser zu regulieren, da sie von der Spitze bestimmen können, was in den einzelnen Filialen verkauft wird und welche Preise verlangt werden.

Diese Situation streben auch Ketten- und Genossenschaftsbetriebe an. Sie sind bemüht, mit ihren Mitgliedern eine festgefügte Einheit zu bilden und die Mitglieder zu einer intensiven Zusammenarbeit mit der Genossenschaft[2] bzw. die Genossenschaften mit den überregionalen Zentralen zu verpflichten. Es muß im hohen Maße eine Zusammenarbeit erreicht werden, wenn eine wirkungsvolle Nachfragemacht gebildet werden und Eigenproduktion Erfolg haben soll.

Man versucht, ein gruppenspezifisches Sortiment aufzubauen, wozu sich in besonderem Maße die Eigenmarken, die selbstproduziert oder fremdbezogen sein können, eignen, da sie in der Mehrheit nur in den Geschäften der betreffenden Organisation erhältlich sind. Für diese Produkte soll bei den Konsumenten ein Meinungsmonopol geschaffen werden, so daß es für die Einzelhändler der Gruppe, für die in der Regel[3] im Namen der Gruppe zentral geworben wird, notwendig sein kann, diese Marken zu führen, wenn die in der Werbung genannten Produkte für die Letztverbraucher so attraktiv sind, daß sie in starkem Maße von ihnen beim Einzelhändler nachgefragt werden. Zudem können nach § 3 in

---

1) Vgl. R. Schultz, Genossenschaftswesen, Berlin 1970, S. 82.
2) Vgl. Ebenda, S. 173.
3) Zu den unterschiedlichen Formen und Trägern der Edeka-Werbung vgl. das Kapitel über die Kosten der Werbung.

Verbindung mit § 1 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) die einer unter einheitlichem Namen firmierenden Gruppe angehörenden Einzelhändler verpflichtet werden, zumindest einen beschränkten, etwa dem erfahrungsgemäß zu erwartenden Absatz entsprechenden Vorrat an Handelsmarken und Sonderangeboten bereitzustellen, wenn für diese Produkte zentral geworben wird. Die "faktische Bezugswegbindung"[1] für Handelsmarken und Sonderangebotsprodukte macht die Genossenschaften und Ketten den filialisierten Unternehmensformen zumindest ähnlich, wenn auch die so zumindest teilweise erreichte "kollektive Verhaltensweise"[2] noch nicht identisch ist mit dem forcierten Einsatz des Einzelhändlers für dieses Produkt und somit seinem Verkauf. Es wird jedoch ohne Zweifel in stärkerem Maße eine Bindung des Einzelhändlers an seine Gruppe erreicht[3].

Man will mit der Bildung eines gruppenspezifischen Sortiments sicher nicht in erster Linie eine günstige Voraussetzung für vorhandene oder zukünftige Eigenproduktionsbetriebe schaffen, sondern bemüht sich primär darum, den Umsatz zu erhöhen und eine starke und einheitliche Nachfragemacht zu bilden, die die Voraussetzung darstellt, möglichst gute Verhandlungsergebnisse mit der Ernährungsgüterindustrie zu erzielen[4].

Ketten und Genossenschaften können die Nachfrage der Mitglieder auch dadurch erhöhen oder sichern, daß sie Investitionskredite an die Mitglieder zum Aus- und Aufbau leistungsfähiger Geschäfte gewähren mit der Auf-

---

1) H.-G. Geisbüsch, Die organisierte Nachfrage, Organisation und Strategie marktbeeinflussender oder marktbeherrschender Nachfrager, in: FIW-Schriftenreihe, Heft 18, Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 129.
2) P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 78.
3) Vgl. E. Herrmann, Einkaufsgesellschaften und freiwillige Ketten als Mittel kooperativer Selbsthilfe, Diss. Freiburg (Schweiz) 1964, S. 85.
4) Vgl. hierzu insbesondere das folgende Kapitel.

lage, einen bestimmten Umfang der benötigten Waren bei ihrer Zentrale zu beziehen[1)2)].

Die Zentralen sind auch in starkem Maße bemüht, die Fremdablenkung der regionalen Einkaufsgenossenschaften und ihrer Mitglieder zu mindern, indem sie Vereinbarungen mit der Industrie treffen, daß sie es weitgehend unterläßt, unter Umgehung der zentralen Einkaufsinstitutionen direkt an die Mitglieder heranzutreten[3)]. Weiterhin wird fortlaufend versucht, die Mitglieder durch Aufklärung und Schulung davon zu überzeugen, daß es für sie langfristig auf jeden Fall vorteilhaft ist, ihre Einkäufe bei ihren Genossenschaften und Zentralen zu tätigen, weil langfristig die Stärkung und Unterstützung ihrer Beschaffungsorgane den Mitgliedern selbst durch bessere Förderung zugute kommt.

Ziel der Genossenschaften ist es, die Mitglieder möglichst eng an die Zentrale zu binden und die Entscheidungen in wichtigen Belangen zu zentralisieren[4)].

Diese Anstrengungen der Zentralen, den Genossenschaftsverbund soweit wie möglich zu"filialisieren", können die Ungewißheit über das Verhalten der Mitglieder und re-

---

1) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 92 ff.
2) Wenn die Finanzierung mit mehr als 50 %-iger Hilfe der Edeka durchgeführt wird, ist die Kapitalhingabe mit einem bis zu 60 %-igen Kaufzwang bei der Edeka verbunden, es sei, der Einzelhändler ist in der Lage nachzuweisen, daß er an anderer Stelle seine Waren billiger beziehen kann.
3) Vgl. O. V., Verstärkte Verbundarbeit, S. 6 f.
4) Als Beispiel hierfür können die Rewe-Genossenschaften genannt werden. Im Jahre 1968 setzten die Rewe-Zentralen einschneidende Reformen durch. In einer Satzungsänderung übernahm die Zentrale alle wichtigen Management-Funktionen von den bis dahin völlig autonomen Regionalgenossenschaften, wobei es sich insbesondere um Fragen der Sortimentsgestaltung, Werbung, Vertrieb und Personalwesen handelt. Vgl. "Der Spiegel", Nr. 25, 1971, S. 57.

gionalen Genossenschaften aber nur teilweise beseitigen.

21021 Die Kosten des genossenschaftlichen Fremdbezugs

Auf der Beschaffungsseite sind die Organisationen des Lebensmitteleinzelhandels im Gegensatz zur Absatzseite keinen besonderen Restriktionen ausgesetzt.

Hierbei bilden auch die Genossenschaften keine Ausnahme. Die einzige besondere Schwierigkeit, die wir jedoch bereits erörtert haben, besteht für die Genossenschafts- und Kettenzentralen darin, die gestreute Nachfrage ihrer Mitglieder weitgehend zusammenzufassen und eine hohe und gleichmäßige Auftragskonzentration zu erreichen.

Darüber hinaus existieren zwischen den unterschiedlichen Gruppen in der Frage des Fremdbezugs keine spezifischen Unterschiede. Die Organisationen des Lebensmitteleinzelhandels müssen die Waren, die über ihre Mitglieder oder Geschäfte an die Konsumenten abgesetzt werden sollen, in sehr vielen Fällen nicht von einem bestimmten Produzenten beziehen und erst recht nicht, wie wir weiter unten noch sehen werden, wenn es sich um sogenannte Handels-oder Eigenmarken[1] handelt.

Da in der Lebensmittelbranche für fast jedes Gut ein oder mehrere Alternativhersteller, d. h. mehrere substitutive Güter am Markt, existieren, ist der Abnehmer nicht von einem Produzenten abhängig, sondern kann in den meisten Fällen unter mehreren Lieferanten wählen

---

1) Wir haben in Anlehnung an den üblichen Sprachgebrauch der Literatur und Praxis beide Begriffe synonym verwandt, gleich ob die Produkte eigengefertigt oder fremdbezogen wurden. Vgl. u. a. R. Schultz, Genossenschaftswesen, S. 88. Eine andere Vorgehensweise wählt Flohr, der nur dann von Eigenmarken spricht, wenn sie eigengefertigt sind. Vgl. G. Flohr, Integrationsaktivität im Handel, Der Markenartikel 1959, S. 813.

und versuchen, sie gegenseitig auszuspielen, um so die Beschaffungspreise so weit wie möglich zu senken[1].

Eine Ausnahme bildet das sogenannte Meinungsmonopol, dessen Vorhandensein die Handelsgruppe dazu zwingen kann, ein bestimmtes Gut im Sortiment zu führen[2]. Jedoch könnte eventuell durch Eigenfertigung oder durch besondere Bevorzugung und Verkaufsförderung eines fremdbezogenen Substitutivgutes das Meinungsmonopol aufgeweicht werden. Der Erfolg dieses Vorgehens ist jedoch sehr ungewiß und sowohl abhängig von der Position dieses Produzenten und seiner Konkurrenz als auch der der Händlergruppe und immer mit sehr hohen Investitions-, Einführungs- und Werbungskosten verbunden.

Die großen Einkaufsgruppen wie z. B. die Edeka-Organisation, die rund ein Fünftel des gesamten Einzelhandels ihrer Branche auf sich vereinigt[3], können aufgrund ihrer für die Industrie vorteilhaften Großaufträge[4] und eventuell auch aufgrund der Möglichkeit der Eigenproduktion selbst bei Monopolisten sehr günstige Preise und bessere Konditionen erzielen[5] und so am Erfolg des Monopolisten durch steigende Umsätze partizipieren.

---

1) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 114.
2) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 153.
3) Wir beziehen uns hier der Einfachheit halber auf die Gesamtorganisation, d. h. auf den Bezug "nationaler" Güter durch die Zentrale. Ähnlich, jedoch mit unterschiedlicher Verhandlungsmacht, sieht es beim Bezug der "regionalen" Güter aus, bei denen die betreffenden regionalen Genossenschaftsbetriebe als Nachfrager auftreten.
4) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 153.
5) "Auch ein Monopol kann an der Edeka nicht vorbei." Edeka-Manager W. Scheer bei einem Gespräch am 17.10.1969 in Hamburg.

Uns interessieren vorrangig die Eigenmarken[1]. Wir wollen uns mit den Fragen beschäftigen, welche Wege sind bei ihrem Fremdbezug möglich, welche Ziele werden damit verfolgt, welchen Einfluß hat das Vorgehen auf die Beschaffungspreise und welche sonstigen Konsequenzen sind damit verbunden.

Wir hatten bei den allgemeinen Erörterungen gesehen, daß bei der Überlegung nach der Höhe des Fremdbezugspreises die Nachfragemacht[2] des Abnehmers A und die Angebotsmacht des Produzenten L ebenso von Bedeutung sind wie die Kostensituation von L. Bei gegebener Nachfragemacht kann man kleinere Produzenten leichter unter Druck setzen als größere, muß sich aber darüber im klaren sein, daß die größeren wahrscheinlich kostengünstiger produzieren können, so daß der Bezug bei größeren Lieferanten dennoch günstiger sein kann. Mit steigender eigener Nachfragemacht steigt natürlich auch die Möglichkeit, größere Produzenten in stärkerem Maße von sich abhängig zu machen.

Wir haben uns nach den Angebots- und Nachfragekonstellationen in der Ernährungsgüterbranche zu fragen und zu überlegen, welche Möglichkeiten des Fremdbezugs gegeben sind und für welche sich die Edeka-Gruppe entschieden hat.

Die Ernährungsgüterbranche ist so strukturiert, daß die Nachfrageseite A bis An bei überregionaler Betrachtung durch die Kooperations- und Konzentrationsvorgänge der letzten Jahrzehnte und Jahre in starkem

---

1) Wir wollen hier nicht im einzelnen auf die Funktionen der Eigenmarken eingehen. Vgl. hierzu R. Schultz, Genossenschaftswesen, SS. 88, 174 f.

2) Unter Nachfragemacht (und in entsprechender Form unter Angebotsmacht) soll die Fähigkeit verstanden werden, den Spielraum der wirtschaftlichen Dispositionsmöglichkeiten des Anbieters zu beeinflussen. Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 148.

Maße oligopolistische Züge angenommen hat, wobei die Nachfragemacht der einzelnen Gruppen unterschiedlich stark ist.

Die Ernährungsgüterindustrie L bis Ln ist nicht ähnlich einfach zu klassifizieren, da bei unterschiedlichen Artikeln und Artikelgruppen unterschiedliche Konstellationen anzutreffen sind[1]. Verallgemeinernd, d. h. ohne die verschiedenen Produktgruppen einzeln betrachten zu können, kann man wohl die Aussage wagen, daß sich bei sehr vielen Produktarten neben einigen sehr großen Produzenten auch viele von mittlerer und kleinerer Größe am Markt behaupten können. Die mittleren und kleinen können nur deshalb im Markt verbleiben, weil sie durch die Anfertigung der Eigenmarken von Handelsgruppen ihre Kapazitäten auslasten bzw. sogar ausbauen, ihre Kostensituation verbessern und so teilweise auch mit ihren Herstellermarken konkurrenzfähig bleiben können. Allerdings "scheuen" sich auch große, renommierte Markenartikelhersteller nicht, unter Verzicht ihres Namens für die Handelsgruppen Eigenmarken anzufertigen.

Der Edeka-Gruppe stehen zum Bezug ihrer Eigenmarken mehrere Wege offen. Sie kann versuchen - wie es auch von einigen Abnehmern praktiziert wird - ihre Handelswaren von kleineren Fabrikanten produzieren zu lassen. Man kann dabei die Produzenten teilweise in so starkem Maße von sich abhängig machen, daß sie nur noch Eigenmarken für die Handelsgruppe produzieren und ganz auf ihre Herstellermarken verzichten[2] und sich die Preise,

---

1) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 146 f.
2) Vgl. Ebenda, S. 154.

die sie für ihre Produkte bekommen, quasi diktieren lassen müssen[1], obwohl sie weiterhin den größten Teil des Produktionsrisikos zu tragen haben, da die Großen Abnehmer so weit wie möglich einen Abnahmezwang[2] vermeiden und kurzfristige Lieferverträge bevorzugen[3].

Das kann dazu führen, daß für die Hersteller die Produktion nicht mehr lohnend ist und daß sie entweder den Betrieb auflösen[4], an einen Großen der Branche verkaufen oder sich mit anderen zusammenschließen. Das hat für den Abnehmer die Konsequenz, daß er sich einen neuen Lieferanten suchen muß oder daß er bei Zusammenschluß mehrerer Produzenten nunmehr einen größeren Verhandlungswiderstand zu erwarten hat[5].

Diesen Beschaffungsweg lehnt die Edeka ab, da die sogenannten Kleinen nicht leistungsfähig genug sind und nicht die Mengen produzieren können, die von der Edeka als ausreichend betrachtet werden. Die Edeka müßte aufgrund ihres großen Bedarfs mit relativ vielen Produzenten für die einzelnen Güter zusammenarbeiten, so daß der Bezug zu unübersichtlich und dadurch teurer würde.

---

1) "Ein westdeutscher Konservenfabrikant, der 70 % seiner Ware an die Spar liefert, muß sich von den Einkäufern sogar seine Verdienstspanne vorschreiben lassen. An einer Kilo-Dose Sauerkraut billigten sie ihm nach mehrmaligen Preisreduzierungen jetzt nur noch einen Verdienst von 0,75 Pfennig zu". "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 57.
2) Vgl. H.-O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 66.
3) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 122.
4) "So mußten im vergangenen Jahr die Flammer Werke in Heilbronn die Produktion von Seifen und Waschmitteln aufgeben, weil das Unternehmen unter dem Preisdiktat der Handelspartner keine Rendite mehr erzielte". "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 57.
5) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 126, Fußnote 241.

Es ist auch nicht erwiesen, daß die Zusammenarbeit mit kleinen Produzenten, auch wenn sie die gesamte Nachfrage befriedigen können, zu niedrigeren Beschaffungspreisen führt, als der Bezug der Güter von größeren Herstellern.

Die Edeka verfolgt allerdings bewußt eine "policy of multiple sources"[1], wobei es sich bei den Lieferanten um größere und gute, angesehene Produzenten der Konsumgüterindustrie handelt, die neben ihren Markenartikeln Handelsmarken für Edeka produzieren und teilweise darüber hinaus noch Eigenmarken für andere Handelsgruppen herstellen. Das "Schloß-Export"-Bier wird von der Germania- und der Holstenbrauerei und einigen Brauereien aus Dortmund geliefert, der Sekt "Schloß Königstein" u. a. von der Oetker-Kellerei "Söhnlein", die "Wertkost"-Artikel u.a. von Siema (hohes C, Eckes), Konfitüren- und Bonbon-Eigenmarken u. a. von Schwartau, Gebäck von Brandt und Schokolade von Storck und Imhoff, deren Namen dann den Edeka Bezeichnungen weichen müssen.

Die Edeka bezieht dieEigenmarken der einzelnen Produktgruppen in der Regel von wenigstens zwei bis drei Herstellern und läßt normalerweise nicht mehr als 40 % ihres Gesamtbedarfs von einem Produzenten herstellen. Sie schließt sich keinem Monopol bzw. Marktführer völlig an, wobei auch die gesplitterte Nachfrage aufgrund der großen Gesamtnachfrage noch ausreicht, sehr günstige Beschaffungspreise zu erzielen.

Mit dieser Vorgehensweise hat die Edeka nicht den kostengünstigsten Fremdbezug gewählt. Wenn sie ihre gesamte Nachfrage nach den einzelnen Eigenmarken nur einem Lieferanten oder sogar dem Marktführer übertragen würde,

---

1) H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 120.

könnten beide gemeinsam eine größere Kapazität als bisher auslasten, kapitalintensivere Fertigungsverfahren einsetzen, Arbeit durch Kapital substituieren und so bei Auslastung des Betriebs die Produktionskosten[1] senken. Voraussetzung dazu wäre dann aber eine längerfristige Bindung der Edeka an den Lieferanten oder eventuell sogar eine Kapitalbeteiligung[2].

Die Edeka macht von dieser Möglichkeit bewußt keinen Gebrauch, da sie die Abhängigkeit von einem Lieferanten vermeiden will[3]. Mit der policy of multiple sources trägt sie mit dazu bei, daß ein Teil der Markenartikelproduzenten aufgrund der Edeka-Nachfrage nach Handelsmarken kostengünstig produzieren kann und deshalb auch mit seinen Herstellermarken konkurrenzfähig bleiben kann und nicht vom Markt verdrängt wird. Das geschieht natürlich nicht aus Edelmut der Edeka, sondern sie braucht vielmehr mehrere unabhängige und konkurrenzfähige Lieferanten, um selbst unabhängig bleiben zu können. Damit soll natürlich nicht gesagt sein, daß die oben genannten Produzenten der Edeka-Eigenmarken alle, um überleben zu können, auf die Nachfrage der Edeka angewiesen sind. Hierüber müßte dann schon eine detaillierte Untersuchung angestellt werden.

Ob sich die Eigenproduktion der Handelsmarken kostensenkend auswirken würde, hängt vom Einzelfall ab. Es

---

1) Wir betrachten nach wie vor die Produktionskosten. Aus der Sicht der Transportkosten z. B. könnte die Beschaffung von unterschiedlichen Fabrikanten, die an regional verschiedenen Orten sitzen, Vorteile mit sich bringen, da die Edeka-Gruppe ihre Mitglieder in der ganzen Bundesrepublik verteilt hat.
2) In diesem Fall ist die Edeka dann von einer zweiseitigen Integration nicht mehr weit entfernt.
3) Vgl. auch unsere Ausführungen über die quantitativ ausreichende Belieferung.

kommt darauf an, wie kostengünstig die Markenartikelfabrikanten bisher einschließlich der Handelsmarken der Edeka und eventuell anderer Handelspartner produziert haben, und ob die gesamte bisher verteilte Edeka-Nachfrage ausreichen würde, kostengünstiger arbeitende Fertigungsverfahren einzusetzen als die bisherigen Lieferanten. Es darf jedoch bei dieser Überlegung nicht unbeachtet bleiben, daß manche Fabrikanten vielleicht teilweise, um ihre Kapazität auslasten und mit ihren Markenartikeln am Markt verbleiben zu können, die Handelsmarken sogar ohne Gewinn abzugeben bereit sind.

Ob Eigenfertigung der Edeka-Eigenmarken zu einer Kostensenkung führen würde, kann generell nicht gesagt werden. Die Edeka ist stark auf eine Minderung des Risikos bedacht. Das macht sich in der Politik des Fremdbezugs und im weitgehenden Verzicht auf Eigenfertigung bemerkbar. Sie versucht das Investitionsrisiko zu vermeiden, denn wenn eine Produktionsstätte unrentabel arbeitet und eventuell geschlossen werden muß, kann der Verlust so groß sein, daß es lange dauert, bis er durch andere Maßnahmen wieder kompensiert ist.

Daß diese Gefahr nicht nur theoretischen Charakter hat, zeigt die Tatsache, daß in letzter Zeit einige Fabriken der CO-OP-Gruppe die Produktion einstellen mußten. Die Stahlwarenproduktion Solingia, die Weinabfüllung in Ulm und die Zigarrenfabrikation in Hockenheim sind aufgegeben worden. Die Konservenfabriken werden als wirtschaftlich sensibel bezeichnet[1]. Die CO-OP-Gruppe bekennt sich trotzdem zur Eigenproduktion, "obwohl die Märkte weltweit für einen rationellen, vorteilhaften Einkauf immer reichlicher gefüllt sind"[2].

---

1) Vgl. "Frankfurter Allgemeine Zeitung", Nr. 150, 1971, S. 19.
2) Ebenda.

2103 Zusammenfassung des Vergleichs von Fremdbezug und Eigenfertigung auf der Grundlage der Produktionskosten

"Integration is like a lot of other things in life. Whether it is fun or not depends on who is doing the integrating"[1].
In etwas abgewandelter und erweiterter Form trifft diese Aussage auch auf die Rückwärtsintegration zu. Ob der Übergang vom Fremdbezug zur Eigenfertigung zum Erfolg führt und somit Freude bereitet, hängt nicht nur von dem ab, der integrieren will, sondern ebenso von seinen Konkurrenten und den Partnern auf der Marktgegenseite.

Ob er seinen Break-even-Punkt erreichen kann, d. h. durch Eigenfertigung die Waren kostengünstiger als durch Fremdbezug beschaffen kann, hängt, wie wir sahen, bei der Betrachtung der Produktionskosten von der Höhe des Eigenbedarfs und den dadurch erzielten Stückkosten und der Höhe des Beschaffungspreises ab. Dabei interessiert nicht der augenblickliche Preis, sondern der, der sich nach der Integration bilden würde. Ob der Preis sich ändert, hängt wiederum von der Marktform und den Verhaltensweisen der Teilnehmer der beiden Märkte ab. Je oligopolistischer die beiden betrachteten Marktstufen strukturiert sind, desto eher kann mit Reaktionen - Preissenkungen für die von A zu beschaffenden Güter -

---

1) Sidney Hoos, Hearings before the Subcommittee on Agricultural Policy of the Joint Economic Committee Congress of the United States, Policy for Commercial Agriculture. Its relation to economic growth and stability. Washington, D. C., 1958, S. 142. Zitiert bei G. Schmitt, Einige Bemerkungen zum Begriff, S. 341.

der Anbieter L1 bis Ln gerechnet werden.

Den Kostengesichtspunkten steht das Investitionsrisiko gegenüber. L wird zwar immer versuchen, A an diesem Risiko durch Abnahmegarantien und langfristige Lieferverträge zu beteiligen, doch letztlich muß er das Risiko tragen. Risikoarme Produkte, die trotzdem Gewinne abwerfen und sich ceteris paribus zur Eigenfertigung anbieten, haben den Nachteil, daß sie in kurzer Zeit weitere Produzenten anziehen, die den Wettbewerb verschärfen.

Darüber hinaus ergeben sich für eine Genossenschaft Restriktionen in der weitgehenden Beschränkung auf den Verkauf an Mitglieder und für alle Kooperationsformen des Handels in der Schwierigkeit der Durchsetzung der von den Zentralen als wirtschaftlich sinnvoll betrachteten Maßnahmen.

Die Frage, ob eine Rückwärtsintegration ökonomisch sinnvoll ist, muß immer im konkreten Einzelfall unter persönlicher Abwägung der Risiken überlegt und kann generell nur sehr allgemein beantwortet werden.

211 Fremdbezug und Eigenfertigung aus der Sicht der nicht zu den Produktionskosten zählenden Gesamtkostenbestandteilen

Bei unseren Überlegungen über die Vorteilhaftigkeit des Fremdbezugs oder der Eigenfertigung haben wir nur die Produktionskosten einer möglichen Eigenproduktion und die des Lieferanten einschließlich der Gewinnanteile betrachtet.

Da diese Kosten jedoch nur ein Bestandteil, wenn auch ein sehr wesentlicher, der Gesamtkosten sind, müssen wir uns noch mit weiteren wichtigen Kostenbestandteilen auseinandersetzen.

2110 Forschungs- und Entwicklungskosten

Hohe Forschungs- und Entwicklungskosten sind mitunter notwendig, um die Qualität der Produkte der Konkurrenz

zu erreichen. Sie können einen Unternehmer dazu veranlassen, auf Eigenfertigung zu verzichten, insbesondere, wenn das betreffende Gut nur in geringen Stückzahlen benötigt wird.[1)]

Im Gegensatz zu Sparten mit relativ raschem technischen Fortschritt wird Eigenfertigung in Bereichen mit langsamerer Entwicklung leichter möglich, da die Aggregate länger genutzt werden können und das durch den technischen Fortschritt verursachte Investitionsrisiko relativ gering ist.[2)]

Die Integration wird entsprechend erschwert, wenn vorweg oder laufend Forschungs- und Entwicklungskosten aufgewandt werden müssen. Es kommt hinzu, daß in der Regel mit Anlaufverlusten gerechnet werden muß. Eine Tätigkeit auf bisher unbekannten Märkten kostet stets Lehrgeld, selbst wenn bei der Integration Fachkräfte mitübernommen werden.[3)]

Bei den zahlreichen Produkten, die in der Ernährungsgüterindustrie hergestellt werden, fallen unterschiedlich hohe Forschungs- und Entwicklungskosten an. Ohne einzelne Untersuchungen anstellen zu können, darf man wahrscheinlich davon ausgehen, daß die Forschungs- und Entwicklungskosten in einigen anderen Industrien deutlich höher sein werden als bei der Mehrzahl der Ernährungsgüterproduktion.

Ob dieser Kostengesichtspunkt ausreichend Gewicht hat, um im Nahrungsmittelhandel A davon abzuhalten, Eigenproduktion zu betreiben, mag dahingestellt bleiben.

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 134.
2) Vgl. Ebenda, S. 88.
3) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung, S. 169.

Bei diesen Überlegungen ist noch zusätzlich zu beachten, daß die Produkte, die starkes Wachstum und steigenden Gewinn versprechen, für eine ganze Anzahl vorhandener und prospektiver Produzenten attraktiv sind. Neben steigendem Preiswettbewerb ist das Angebot immer besserer Qualität und variierender Ausführungen und sogar von Innovationen zu erwarten. Das wiederum wird für die einzelnen Produzenten zu steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten führen, wenn sie ihre Stellung am Markt behaupten oder sogar ausbauen wollen.

2111 Kosten durch steigende Unübersichtlichkeit

Ein weiterer Kostenfaktor, der einer Eigenfertigung entgegenwirkt, ist darin zu sehen, daß die gesamte Unternehmung für die Unternehmungsleitung unübersichtlicher wird und somit Verwaltungs- und Überwachungskosten steigen.[1)2)]

Bei vertikaler Ausdehnung wird stärker als bei horizontaler Verbreiterung mit zunehmender Unübersichtlichkeit und Bürokratisierung, die sich in zahlenmäßig nur schwer zu erfassenden zusätzlichem Organisationsaufwand niederschlagen, zu rechnen sein.

Weil bei einer Ausdehnung in horizontaler Richtung die Betriebs- und Absatzprobleme weitgehend gleich bleiben, ergeben sich bei der Führungs- und Verwaltungsarbeit keine prinzipiellen, sondern weitgehend nur quantitative Unterschiede. Bei einer vertikalen Rückwärtsinte-

---

1) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung, S. 169.
2) Wenn jedoch schon eine bestimmte Größe erreicht ist, kann ein weiterer Ausdehnungsschritt sinnvoll sein, um solche Abteilungen und Einrichtungen aufbauen und auslasten zu können, die Verwaltung und Überwachung vereinfachen.

gration wird jedoch der alte Tätigkeitsbereich verlassen, die Unternehmung steht zum Teil vor ihr völlig neuen Problemen und muß auch bei Übernahme eines bestehenden Betriebs - nicht-additive Integration - neu auftretende Führungsprobleme lösen.

Hierbei geht es in diesem Falle also nicht um die Frage, geeignete Kräfte für die Führung der neuen Betriebsstätten zu finden - dieses Problem kann sich zum Teil durch die Übernahme bestehender Betriebe von selbst lösen - sondern um die Frage einer möglichst problemlosen Eingliederung des neuen Teils in die Gesamtunternehmung.

Die Überlegungen gelten natürlich insbesondere dann, wenn es sich bei der vertikalen Ausdehnung nicht nur um eine Produktionstiefenvergrößerung handelt, sondern, wie bei unserem Untersuchungsobjekt um den Übergang vom Handel zur Produktion, vom Lebensmittelhandel zur Ernährungsgüterindustrie.

Die Lösung solcher Schwierigkeiten wird im gegebenen Zeitpunkt den Zentralen der CO-OP Organisation sicher leichter fallen und von ihnen kostengünstiger durchzuführen sein als bei der Edeka, da z. B. die Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften (GEG) bereits im Jahre 1903 nach einer Satzungsänderung in ihre Beschaffungsaufgabe auch die Eigenfabrikation eingeschlossen hat[1], während die Edeka diesen Weg bislang aus grundsätzlichen Erwägungen abgelehnt[2] und bislang

---

1) Vgl. G. Aschhoff, Die Geschichte der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände in Deutschland, in: Quellen und Studien, Bd. XV, Karlsruhe 1965, s. 56.

2) Vgl. P. König, Edeka und Industrie, in: Bericht über den 42. Edeka Verbandstag, Konstanz 1949, S. 137, "Wir sind eine Handelsorganisation und bleiben innerhalb des Funktionskreises, der uns durch Beruf und Standort im Handel gezogen ist. Die Eigenproduktion ... betrachten wir nicht als unsere Aufgabe."

ihren Standpunkt auch nicht geändert hat und somit über keine Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügt.

2112 Kosten der Werbung

Wenn man Fremdbezug und Eigenfertigung im Hinblick auf die Kosten der Werbung vergleichen will, muß man drei verschiedene Ausgangssituationen unterscheiden.

Zum einen handelt es sich bei den betrachteten Produkten um sogenannte Vorprodukte, die bisher fremdbezogen wurden und jetzt eventuell in eigenen Fabriken erstellt werden sollen, um anschließend in die eigenen Endprodukte eingebaut zu werden.

Zum weiteren kann der Unternehmer A, der bisher von L dessen Erzeugnisse mit dessen Namenszeichen bezogen und verkauft hat, versuchen, mit einer eigenen neuen Marke in den Bereich von L einzudringen.

Zum dritten kann A, der bisher fremdbezogene Eigenmarken geführt und verkauft hat, von nun an Vorteile darin sehen, sie selbst zu produzieren. Diesem letzten Gesichtspunkt haben wir in unserer Arbeit die größte Bedeutung beigemessen, da die Fragestellung in dieser Form verstärkt auch auf die genossenschaftlichen Tatbestände zutrifft und deshalb auch Ausgangspunkt unserer Überlegungen war.

Wenden wir uns zunächst dem ersten Fall zu. A bezieht Vorprodukte von L, die er in sein Gut, das er weiterverkauft, verarbeitet. L muß für sein Produkt Werbung betreiben (und die Kosten im Absatzpreis verrechnen), damit er die Produzenten A bis An als Nachfrager gewinnen kann. Jedoch ist sein Produkt im Rahmen des Endprodukts, das A fertigt und vertreibt, relativ unbedeutend bzw. der

Markenname seines Produkts (noch) nicht in das Bewußtsein der Abnehmer des A gelangt. Das bedeutet für A, daß er, wenn er dieses Vorprodukt selbst produziert, keine Werbung dafür betreiben muß, da für seine Abnehmer das Gut unverändert bleibt. Eigenfertigung kann also ceteris paribus durch Wegfallen von Werbekosten zur Kostensenkung führen. Eventuell kann A sogar die Erweiterung der Produktionstiefe als Positivum für sein Gut in seine Werbung aufnehmen.

Wenn L jedoch ein renommierter Produzent ist, dessen Name auch bei den Abnehmern von A einen guten Klang hat, muß A, wenn er statt der Vorprodukte von L eigengefertigte Teile in sein Endprodukt einbaut, ceteris paribus damit rechnen, daß der Umsatz des Endprodukts zurückgeht. Eigene Werbemaßnahmen können als Mittel angesehen werden, dieser Entwicklung vorzubeugen und sie zu bremsen. Inwieweit das gelingt, hängt bei gleicher Qualität des Produkts zum einen vom Ruf des Vorproduzenten ab und zum anderen von der Höhe der aufgewendeten Werbekosten.

A kann es dabei zustatten kommen, daß er bei der Werbung für sein Endprodukt gleichzeitig für die wesentlichen eigengefertigten Bestandteile Reklame machen und seine Abnehmer von der unveränderten Qualität "überzeugen" kann. Ob dabei jedoch Werbekosten reduziert werden können, hängt vom Einzelfall ab.

Bei der zweiten Ausgangssituation handelt es sich darum, daß ein Händler ein Gut mit einem bestimmten Markenzeichen durch ein anderes eigengefertigtes ersetzen will.

Die Herstellermarken haben sich in der Regel durch ein

hohes Maß an Konsumentenreklame[1] einen bestimmten Ruf, wenn nicht sogar ein Meinungsmonopol geschaffen. In diesen Markt einzudringen, ist teilweise sehr schwierig oder für den einzelnen sogar unmöglich. Dieser Schritt erfordert nämlich zum einen sehr hohe Einführungsreklamekosten und zum anderen bei vielen Produkten nicht unbeträchtliche laufende Werbekosten. Ob dabei im Vergleich zum Fremdbezug Kosten für die Werbung eingespart werden können, kann ebenso, wie im vorigen Ausgangspunkt, nur von Fall zu Fall und dann oft nur im nachhinein erkannt werden.

Der dritte Ausgangspunkt ist der für unsere Fragestellung wesentlichste. Neben sehr vielen Erzeugnissen der "erweiterten" Ernährungsgüterindustrie[2] existieren bereits Eigenmarken der Handelsgruppen. Den Händlerorganisationen stellt sich hier die Frage, ob sie diese Eigenmarken selbst vorteilhafter produzieren könnten.

Hierauf liegt auch das Hauptaugenmerk einiger Handelsgruppen, und die zweite Ausgangssituation kommt nur am Rande in Betracht. Die Gruppen konkurrieren oft mit ihren Handelsmarken nicht direkt mit den Herstellermarken, sondern versuchen, mehr oder weniger in deren Sog mitzuschwimmen[3]. Die Eigenmarken zeichnen sich, wie wir sahen, dadurch aus, daß sie mit

---

1) Ein Beispiel, das die Wirkung der Konsumentenreklame widerspiegelt, war in der amerikanischen Margarinebranche gegeben. Obwohl die Nachfrage nach Margarine sehr erheblich war, etablierten sich verhältnismäßig wenig neue Unternehmen zur Produktion dieses Gutes. Das kann nicht an Kapitalmangel gelegen haben, da das betriebsnotwendige Kapital in der Margarineindustrie geringer ist, als in vielen anderen Industrien, die wesentlich mehr Unternehmungen anzogen. Vgl. H.O.Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 110.

2) Wir verstehen hierunter die Produkte, die heute normalerweise in Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften geführt werden.

3) Markenartikel sind nach Nester marktgestaltend, Handelsmarken sind marktanpassend. Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 19.

den Namen der Handelsunternehmungen oder Gruppen identisch oder von ihnen abgeleitet sind[1] (Edeka - Eka). Wenn sie abweichende eigene Namen auf der Verpackung haben, ist jedoch im Interesse der Gruppe für den Käufer kenntlich gemacht, daß es sich um eine Eigenmarke dieser bestimmten Gruppe handelt.

Der Käufer kennt also meistens nicht die Produzenten dieser Produkte, sondern verbindet die Fabrikate gedanklich direkt mit der sie führenden Handelsgruppe. Diese führt auch entweder zentrale oder dezentrale Gruppenwerbung[2] durch. Sie bezieht sich einmal auf die "Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit"[3] (Public Relations) und zum anderen in starkem Maße auf das Eigenmarkenprogramm. Dabei bleibt es natürlich dann gleich, ob diese Eigenmarken fremdbezogen oder eigengefertigt werden, da sie so oder so unter dem Namen der Gruppe verkauft werden und die Gruppe auch die Werbekosten trägt[4].

Es ändert sich also unter dem Gesichtspunkt der Werbekosten nichts, wenn die Handelsgruppen bisher fremdbezogene Eigenmarken in Zukunft selbst produzieren, solange die Qualität unverändert bleibt.

---

1) Vgl. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968, S. 94.
2) Vgl. R. Schultz, Genossenschaftswesen, S. 90 f.
3) R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, a. a. O., S. 124.
4) Dabei muß man in der Edeka-Gruppe unterscheiden zwischen der Werbung, die von den Zentralen getragen wird und der, für die die örtlichen Genossenschaften und/oder Einzelhändler direkt aufkommen müssen: Werbung im Fernsehen, Rundfunk und überregionalen Zeitschriften wird aus dem sogenannten "Bundeswerbetopf" bezahlt, der wiederum gespeist wird von Einzahlungen aus den Umsätzen der Edeka-Zentrale und Edeka-Import.
Die lokale Zeitungswerbung finanziert die örtliche Genossenschaft eventuell mit Unterstützung der Einzelhändler (regional verschieden). Die Flugblattwerbung wird meist von den Einzelhändlern der betreffenden Gebiete allein getragen.

2113 Kosten des Aufsuchens unterschiedlicher Bezugsquellen

Heinen bezeichnet es als Vorteil und Argument für die vertikale Rückwärtsintegration, daß durch dieses Vorgehen Kosten des Aufsuchens alternativer Bezugsquellen gespart würden[1]. Da man das Gut von nun an selbst produziert, entfallen die Kosten für das Herausfinden des günstigsten Angebots.

A kann sich aber durch den Übergang zur Eigenfertigung nicht gänzlich von diesem Teil der Beschaffungskosten befreien. Dadurch, daß er das bisher gekaufte Gut nun selbst produziert, verschiebt sich das Beschaffungsproblem auf eine vorgelagerte Stufe. Es müssen jetzt nämlich - zumindest zum Teil - die in diesem Gut enthaltenen Einzelteile und Materialien beschafft werden. Selbst, wenn man den Weg rückwärts bis zur Urproduktion beschreiten würde, müßte man die Maschinen kaufen, die zur Gewinnung der Urprodukte benötigt würden.

Bei der Integration entfallen aber diese Kosten im nunmehr integrierten Bereich - soweit sie nicht von den zusätzlichen Planungskosten kompensiert werden -, denn den früheren Lieferanten und seinen Vorlieferern entstanden diese Kosten ja auch und wurden von ihnen bei Vollkostendeckung im Abgabepreis letztlich auf A überwälzt.

Die Eigenfertigung ist dafür aber mit dem Nachteil verbunden, daß von mehreren Einkaufsmöglichkeiten als Fremdbezieher nur noch der Bezug im eigenen

---

1) Vgl. E. Heinen, Konzentration und Kosten, S. 1.644.

Betrieb übrig bleibt[1]. Die mitunter durch Selbstherstellung zu erlangenden Vorteile müssen diesem Nachteil gegenübergestellt werden[2]. Darüber hinaus muß noch darauf verwiesen werden, daß beim Eindringen in die Marktstufe von L1 bis Ln - bei additiver Integration - aufgrund fehlender Marktkenntnis Beschaffungsschwierigkeiten auf den Vormärkten und somit steigende Kosten entstehen können.

Aus der Sicht der Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels müßte zu diesen Aussagen noch ergänzend hinzugefügt werden, daß die Genossenschaften und teilweise auch die anderen Einkaufsorganisationen aufgrund ihrer großen Nachfrage und somit besonderen Wichtigkeit für die im scharfen Konkurrenzkampf liegenden Ernährungsgüterproduzenten diese Kosten des Findens und Aufsuchens von möglichen Bezugsquellen sehr gering halten können. Aufgrund der starken Stellung der Handelsgruppen[3] werden die Händler von den Produzenten so stark umworben, daß das Aufsuchen entfällt und nur noch das Aussuchen übrigbleibt. Die Situation in der Ernährungsgüterbranche hat sich aufgrund der Konzentration im Handel so verändert, "daß der Handel nicht länger Erfüllungsgehilfe der Markenartikler ist",[4] sondern in zunehmendem Maße von der Industrie umschwärmt wird, die von Jahr zu Jahr mehr Zugeständnisse macht.

---

1) Vgl. E. Heinen, Konzentration und Kosten, S. 1.644.
2) Vgl. hierzu auch unsere Ausführungen über die quantitative Elastizität beider Beschaffungsmöglichkeiten.
3) Vgl. hierzu auch den Abschnitt über den genossenschaftlichen Fremdbezug.
4) W. Peters, Geschäftsführer der GEG, vgl. "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 52.

2114 Kosten der Lagerhaltung

Bei Eigenfertigung benötigt die Unternehmung Lager für Vorprodukte, Zwischenlager während des Produktionsvorganges und Lager der Endprodukte. Die dadurch entstehenden Kosten (Zinsen auf das gebundene Kapital, Kosten für Lagerräume und Personal) sind mit den Kosten zu vergleichen, die bei Fremdbezug in den Beschaffungspreisen enthalten sind.

Ob bisher der Lieferant L oder der Abnehmer A die Hauptlast der Lagerkosten zu tragen hatte, hängt von der jeweiligen Marktmacht der beiden ab. Auf der einen Seite kann A aufgrund seiner großen Nachfrage für L so wichtig sein, daß dieser ihm fortlaufende Lieferbereitschaft garantieren muß, um ihn nicht an die Konkurrenz zu verlieren, was die Lagerhaltung von A auf ein Minimum reduziert. L kann dabei zu erheblicher Lagerhaltung genötigt sein. Die dabei entstehenden Kosten versucht er, zumindest zum Teil, auf andere Abnehmer abzuwälzen. Im umgekehrten Fall muß A sich ein größeres Lager bilden, um seine Kunden fortlaufend bedienen zu können, da L nicht ständig für ihn lieferbereit ist.

Ein Beispiel dafür, daß man dem Produzenten einen Großteil der Lagerungsfunktion übertragen kann, sind die Empfehlungsabkommen, die die Zentralen der Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels mit einigen Ernährungsgüterproduzenten geschlossen haben[1)2)]. Die Zentralen haben, ohne in terminlicher oder mengenmäßiger Hinsicht Verpflichtungen eingegangen zu sein, für die ihnen angeschlossenen Primärgenossenschaften Preise ausgehandelt, zu denen diese laufend bei den betreffenden Produzenten ihre Waren beziehen können. Im Ge-

---

1) Vgl. P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 59.
2) Vgl. hierzu auch unsere Ausführungen 2200 über die störungsfreie und termingerechte Belieferung.

gensatz zur Eigenfertigung entfallen dann weitgehend Lagerungsfunktion und Lagerhaltungskosten.

Dieses Abkommen bietet dafür aber dem Produzenten den Vorteil, daß er mit verringertem Risiko gegenüber dem vertragslosen Zustand langfristiger planen und seine Kapazitäten unter Umständen besser auslasten und so seine Produktionskosten senken kann.

Dieses Beispiel kann jedoch nicht so verallgemeinert werden, daß Fremdbezug identisch ist mit einer Senkung der Lagerhaltungskosten. Vielmehr wird jeder Produzent bemüht sein, die Lagerhaltungskosten in erhöhten Absatzpreisen an seine Abnehmer weiterzugeben[1].

Wenn A nicht in der Lage war, die Lagerhaltungskosten auf L abzuwälzen und nun zur Eigenfertigung übergeht, stellt sich die Frage, ob er künftig ein größeres oder kleineres Lager des betreffenden Gutes benötigt, als seither A und L (bezogen auf die erwartete Nachfrage des A) zusammen halten mußten. Die zwei Lager, bei L das Absatzlager und bei A das Eingangslager, werden jetzt zu einem zusammengefaßt. Durch die Einbeziehung des L in den Kontroll-und Weisungsbereich des A und somit der Möglichkeit intensiver gemeinsamer

---

1) Vgl. E. Grochla, Materialwirtschaft, Wiesbaden 1958, S. 23 f.

Planung bei Eigenfertigung können Kostenvorteile entstehen. Für LA fällt die Ungewißheit über den Bedarf von A insofern weg, als A, soweit es ihm seine Daten erlauben, LA fortlaufend über die erwartete Entwicklung in seinem Absatzbereich berichtet, ohne z. B. befürchten zu müssen, daß seine Pläne, Prognosen und Markterkenntnisse von LA auch der Konkurrenz von A1 bis An zugänglich werden. Damit ist unter Umständen eine starke Reduzierung der Lagerung möglich, da man dem Optimalziel der "fertigungssynchronen (bzw. absatzsynchronen) Anlieferung"[1] beim Industrie- bzw. Handelsbetrieb näher kommt.

Dieses Argument verliert natürlich an Gewicht, je besser und intensiver bei Fremdbezug die Kommunikation zwischen A und L ist, so daß auch auf diesem Weg beide ihre Lagerbestände reduzieren können[2]. Man könnte sogar die Prämisse setzen, daß L stets von A - genauso gut wie jetzt LA - über den vermutlichen Bedarf informiert wird. Dann würde sich an den Lagerkosten von A und L nichts ändern. Jedoch bedarf es dazu einer sehr engen Bindung zwischen A und L, die eventuell mit einer unerwünschten Einengung der Unabhängigkeit von A verbunden sein kann.

2115 Zusammenfassung

Wie wir in den einzelnen Abschnitten gesehen hatten, muß man bei den Aussagen über die Wirkungen der einzelnen Kostenelemente bei Fremdbezug oder Eigenfertigung stets die konkreten Einzeltatbestände prüfen. Wenn wir hier versuchen, die Gesamtkostenbestandteile, abgesehen von den

---

1) E. Grochla, Materialwirtschaft, S. 23.
2) Vgl. Ebenda, S. 24 u. E. Gutenberg, Die Produktion, S. 188 f.

Produktionskosten, zusammenzufassen, muß das unter dem Vorbehalt geschehen, daß das Ergebnis nur sehr verallgemeinernd gültig sein kann.

Hohe Forschungs- und Entwicklungskosten, die vor Beginn der Produktion notwendig wären, können sich als Hemmnis für den Übergang zur Eigenfertigung erweisen. Laufende Kosten dieser Art werden, wenn sie bisher im Preis überwälzt wurden, durch Selbstherstellung kaum zu senken sein. Unter Umständen besteht sogar die Möglichkeit, daß der bisherige Lieferant aufgrund seiner breiten Forschung, die er auf zahlreiche Produkte verteilt, für das einzelne Gut geringeren Aufwand hat als LA, bei dem nur wenige Güter produziert werden. Für den Bereich der Ernährungsgüterindustrie werden diese Kosten jedoch in vielen Fällen nicht ausreichen, eine Rückwärtsintegration zu verhindern.

Kosten durch steigende Unübersichtlichkeit, die von der vertikalen mehr als der horizontalen Integration verursacht werden, können im Gegensatz zum Fremdbezug bei der Eigenfertigung zusätzlich anfallen.

Kosten der Werbung können durch Eigenfertigung unter Umständen dann gesenkt werden, wenn es sich um die Fabrikation eines Vorprodukts handelt, das in ein größeres Produkt eingeht. Wenn die Rückwärtsintegration jedoch von einem Händler durchgeführt wird, um ein eigenes Produkt anstelle einer Herstellermarke zu erzeugen, muß mit gleichen Kosten der Werbung oder höheren gerechnet werden, wenn der Lieferant für sein Gut bereits ein Meinungsmonopol errichtet hat. Bei Eigenmarken der Handelsgruppen gibt es in diesem Zusammenhang keinen Unterschied zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, da in beiden Fällen die Gruppe die Kosten der Werbung trägt.

Die Kosten des Aufsuchens unterschiedlicher Bezugsquellen können auch durch Eigenfertigung nicht vermieden werden, soweit sie sich in vorgelagerte Stufen verschieben, im integrierten Bereich jedoch können sie eingeschränkt werden.

Die Kosten der Lagerhaltung können durch Eigenfertigung eventuell gesenkt werden, wenn bessere Synchronisationsmöglichkeiten zwischen A und dem nunmehr eigenen LA erzielt werden, als es bisher zwischen A und seinem Lieferanten L der Fall war.

Eine Aufaddierung der einzelnen Ergebnisse ist nicht möglich, da die exakte Höhe der Auswirkungen der einzelnen Elemente unbekannt ist.

212 Die Gesamtkosten der Eigenfertigung und des Fremdbezugs

Bei der Erörterung der Vorteilhaftigkeit von Fremdbezug und Selbstherstellung auf Produktionskostenbasis hatten wir festgestellt, daß nur dann ein endgültiges Urteil abgegeben werden kann, wenn eindeutige Fakten über A und L und ihre Märkte, über ihr Verhalten und das ihrer Konkurrenz gegeben sind.

Wir sahen, daß Kostenvorteile durch Eigenfertigung gegenüber Fremdbezug erzielbar sind, insbesondere dann, wenn A bisher eine policy of multiple sources betrieben hat und zusammengenommen über eine ähnlich große Produktionsmenge wie L verfügen würde. Da sich bei den anderen Gesamtkostenbestandteilen Vor- und Nachteile ungefähr die Waage halten, kann Eigenherstellung durchaus zu Kostenvorteilen führen, wobei aber zu beachten ist, daß mit der Eigenfertigung in vielen Fällen auch ein höheres Risiko übernommen wird.

Selbst in dem Fall, daß eindeutig feststehen sollte, daß A mit Hilfe der Eigenfertigung die benötigten Güter billiger als seither beschaffen könnte, sollte nicht ohne weiteres die Versorgungsart gewechselt werden. Vielmehr sind eine ganze Anzahl hier noch nicht erörterter und zum Teil auch nur ungenau oder gar nicht quantifizierbarer Faktoren, die wir deshalb allgemein als nicht rechenbare Kriterien bezeichnen, zu berücksichtigen, die für und gegen einen Wechsel der Beschaffungsmethode sprechen. Dabei steht die Sicherung der Versorgung im Mittelpunkt der Überlegungen.

22 Nicht rechenbare Kriterien als Determinanten einer Alternativenwahl

220 Sicherstellung der Versorgung

Ein Abnehmer, der fremde Produkte bezieht, um sie entweder be- oder verarbeitet oder auch unverändert weiter zu verkaufen, ist darauf angewiesen, daß er soweit wie möglich[1)] immer genau soviel dieser Produkte in der benötigten Qualität zur Verfügung hat, wie wiederum seine Nachfrager von ihm verlangen.

Wir waren in unseren bisherigen Überlegungen davon ausgegangen, daß diese Forderung erfüllt war.

Wenn jedoch eine Diskrepanz zwischen benötigten und tatsächlich angelieferten Mengen auftritt, kommt es

---

1) Ob eine ständige 100 %ige Lieferbereitschaft ökonomisch sinnvoll ist, hängt insbesondere bei unregelmäßiger Nachfrage davon ab, mit welchen notwendigen Lagerbeständen und daraus resultierenden oft sehr erheblichen Kosten diese Bereitschaft zu "bezahlen" ist. Es kann durchaus sinnvoll sein, dann und wann nicht lieferfähig zu sein, wenn dadurch die Lagerhaltungskosten deutlich gesenkt werden können.

beim Abnehmer zum Produktionsstillstand oder A ist nicht lieferbereit, wenn nicht genügend Reservelager vom Vorprodukt vorhanden sind. Das hat zur Konsequenz, daß A die Nachfrage nach Abbau vorhandener Lager zum Teil oder eventuell gar nicht befriedigen kann und Umsatzeinbußen hinnehmen muß. Diese können jedoch in manchen Fällen, wenn die Lieferunfähigkeit nur selten eintritt, dadurch ausgeglichen werden, daß die Kosten, die mit einem sehr großen Reservelagerbestand verbunden wären, eingeschränkt werden.

Diese Umsatzeinbußen können dadurch noch größer werden, daß die Kunden, die bisher bei A bezogen haben, aus Verärgerung über die Nichtlieferbereitschaft nicht nur diese, sondern auch die weiteren bei A gekauften Waren von anderen Lieferanten beziehen. Die Möglichkeit ist umso wahrscheinlicher, je häufiger A nicht liefern kann.

Diese Gefahr ist bei den verschiedenen Unternehmen der unterschiedlichen Branchen nicht gleich zu bewerten[1]. Unternehmen, die für ihre Produkte ein Monopol bzw. Meinungsmonopol aufgebaut haben, fürchten dieses Risiko nicht so sehr wie andere, da sie mit einiger Wahrscheinlichkeit annehmen können, daß die Kunden zeitliche Verzögerungen in der Lieferung in Kauf nehmen oder sogar nehmen müssen, da ihnen eventuell Ausweichprodukte nicht zusagen oder gar nicht existieren.

---

1) Vgl. H. Schwarz, Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb als Probleme der laufenden Betriebspolitik in Industriebetrieben (unter besonderer Betonung des Gewinndenkens), Freiburg i. Br. 1959, S. 73.

In der Nahrungsgüterbranche ist das Risiko der Umsatzeinbuße durch Kundenabgang jedoch sehr groß. Viele Konkurrenzunternehmen im Handel führen in starkem Maße gleiche oder zumindest gleichartige Sortimente. Ein Kunde, der eine ganz bestimmte Marke verlangt und nicht erhält, kauft in Zukunft auch die anderen benötigten Dinge bei der Konkurrenz, die besagtes Gut vorrätig hat. Diese Gefahr wird aber dadurch ein wenig gemindert, daß die einzelnen Geschäfte zahlreiche Substitutivgüter führen, die man dem Kunden als Ersatz für sein gesuchtes Gut "schmackhaft" machen kann mit dem Versprechen, die verlangte Marke so schnell wie möglich zu beschaffen.

Die einzelnen Handelsgruppen bemühen sich jedoch stark darum, insbesondere mit Hilfe von Eigenmarken gruppenspezifische Sortimente[1)] aufzubauen und vielleicht sogar Meinungsmonopole zu bilden. Sie wollen so die Mitglieder zusammenhalten und sich von der Konkurrenz abheben. Deshalb sollte man gerade im Bereich der Eigenmarken bemüht sein, stets lieferbereit zu sein, um die gesteckten Ziele nicht zu gefährden. Lieferunfähigkeit schadet nicht nur dem betreffenden Mitglied sondern gleichzeitig der ganzen Gruppe und dem gesamten Handelsmarkenprogramm, da ja das Mitglied unter dem Namen der Gruppe auftritt und vom Kunden auch mit der Gruppe identifiziert wird.

Um die Problematik im folgenden besser erkennen und erklären zu können, gehen wir zunächst davon aus, daß die Qualität der benötigten Güter bei Eigenfertigung und Fremdbezug gleichwertig ist und weiterhin eine stetige Entwicklung der Nachfrage nach diesem Gut vorliegt. Diese

---

1) Vgl. auch S. 96 der Arbeit u. R. Schultz, Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten, S. 21.

Prämissen werden dann anschließend, wenn die Beschaffungsalternativen auf die Frage der mengen- und wertmäßig ausreichenden Belieferung untersucht werden, aufgehoben.

Es ist dabei zuerst zu fragen, warum die Sicherstellung der Versorgung eventuell nicht gewährleistet sein kann. Weiterhin muß beantwortet werden, welche der beiden Versorgungsalternativen besser geeignet ist, vorhandenen Risiken[1] zu begegnen; d. h. eine störungsfreie und termingerechte sowie qualitäts- und quantitätsmäßig der Nachfrage genügende Belieferung zu gewährleisten.

2200 Störungsfreie und termingerechte Belieferung

Ein Abnehmer, der von seinem Lieferanten unzureichend und nicht fristgemäß beliefert worden ist, wird sich unter anderem Gedanken darüber machen, ob er durch Eigenfertigung in Zukunft die Sicherstellung der Versorgung besser gewährleisten kann. Um diese Frage beantworten zu können, muß zunächst geklärt werden, welche Störungen in der Belieferung auftreten können, entweder im Betrieb oder auf dem Transport, wobei wir die Frage der Transportwege gesondert behandeln wollen.

Man kann bei der Überlegung, warum ein Produzent seiner Lieferverbindlichkeit nicht nachkommen kann, unterscheiden zwischen Tatbeständen, die vom Betrieb mehr oder minder unbeeinflußbar sind und solchen, auf die er Einfluß nehmen kann[2].

---

1) Zu der Frage, wie man die Risiken, die mit Eigenfertigung oder Fremdbezug verbunden sein können, im rechnerischen Entscheidungskalkül berücksichtigen kann vgl. K. Hölscher, Eigenfertigung oder Fremdbezug, Entscheidungsmodelle für den Wirtschaftlichkeitsvergleich, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Hrsg. H. Münstermann, Wiesbaden o. J. (1971).

2) Vgl. P.-H. Schmitz, Der Begriff der kalkulatorischen Wagnisse, Probleme und Bedeutung ihres Ansatzes im Rahmen der kurzfristigen Unternehmungsrechnung, Diss., Universität Münster, 1969, S. 29.

Zu den ersten Faktoren zählen Naturkatastrophen[1] wie Mißernten[2] und Überschwemmungen[3], von denen insbesondere landwirtschaftliche Betriebe betroffen werden können, ferner Streiks, auf die der einzelne Betrieb keinen Einfluß hat, da sie die gesamte Branche betreffen, Brand und ähnliche Vorfälle, die den einzelnen Betrieb stillegen können, sowie die von Theisen noch erwähnten politischen Umwälzungen[4]. Die letzte Überlegung kann insbesondere für die Produktion von Gütern in politisch labilen Ländern bedeutsam sein.

Allen diesen Gefahren ist der eigne Betrieb genauso ausgesetzt wie der des bisherigen Lieferanten. Streiks und politischen Aktivitäten kann man eventuell dadurch entgehen, wenn man - soweit es vom Produkt her überhaupt möglich ist - in solchen Ländern Eigenbetriebe errichtet, die als nicht streikfreudig und politisch krisenfest gelten. Jedoch sind diese Überlegungen solange kein Argument für die Eigenfertigung, wie man die benötigten Produkte auch aus diesen Ländern fremdbeziehen kann.

Zur zweiten Kategorie zählen solche Störungsursachen, die der einzelne Betrieb beeinflussen kann. Abgesehen von den Finanzierungsproblemen finden wir sie in den drei Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz.

Neben Irrtümern, Mißverständnissen und Kompetenzunklar-

---

1) Vgl. P. Theisen, Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970, S. 346.
2) Vgl. H. Heger, Die Beschaffung - unter besonderer Berücksichtigung ihrer Abhängigkeit vom Absatz -und Beschaffungsmarkt, in: Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsumforschung e.V. Bd. III, Nürnberg 1957, S. 80 f.
3) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 120.
4) Vgl. P. Theisen, a. a. O., S. 346.

heiten, die man durch eindeutige und verständliche Anordnungen sowie durch ein gutes Organisations- und klares Kommunikationssystem weitgehend ausschalten kann, sind weitere Momente gegeben, die Produktionshemmnisse nach sich ziehen.

Ungenügende Kenntnis und falsche Schätzung der Absatzmöglichkeiten können zur "Überlastung der Lieferfirma"[1] und zu nicht ausreichender Produktion führen und eventuell eine ungenügende Belieferung einzelner Abnehmer zur Konsequenz haben, insbesondere dann, wenn diese sich nicht durch Lieferverträge abgesichert haben, oder für L so wichtig sind, daß sie vorrangig behandelt werden. Wenn ein Übergang zur Eigenfertigung mit besserer Marktbeobachtung und genauerer Prognostizierung der Entwicklung verbunden ist[2], können diese Risiken herabgesetzt werden.

Schwierigkeiten während der Produktion durch Maschinenausfall[3] können durch vorbeugende Eventualplanungen und teilweise auch durch Überstunden verhindert oder beseitigt werden. Bei der Personalplanung sind Umdispositionen im Arbeitseinsatz möglich.

Streiks, die einzelne Unternehmen betreffen, in Deutschland fast nur noch als "wilde Streiks" möglich, kann man unter Umständen durch soziale Einrichtungen und gute Entlohnung mindern.

Um nicht durch Streiks von Vorlieferanten in Mitleidenschaft gezogen zu werden, ging Ford in zahlreichen Fäl-

---

1) Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft, Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, in: Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft, Bd. 30, Köln u. Opladen 1960, S. 104.
2) Vgl. hierzu auch die betreffenden Ausführungen im Kapitel 2114 über die Kosten der Lagerhaltung.
3) Vgl. E. Grochla, Materialwirtschaft, S. 42.

len zur Eigenversorgung über; denn er brauchte "bei seiner fortschrittlichen Lohnpolitik Streiks seiner eigenen Arbeiter nicht zu befürchten"[1].

Der dritte Unsicherheitsfaktor liegt im Beschaffungsbereich. Durch schlechte Abstimmung mit der Produktions- und Absatzseite kann zu wenig oder zu spät bestellt worden sein, so daß nicht genügend produziert und der vorhandenen Nachfrage entsprochen werden kann. Ebenso nachteilig wirkt es sich aus, wenn L von Vorlieferanten bezieht, die sich gegen die erörterten Risiken nicht ausreichend abgesichert haben. Bei Eigenproduktion der bisher beschafften Produkte hat man vor allem die Möglichkeit, die vermutlich sichersten und zuverlassigsten Vorlieferanten auszuwählen.

Hat ein Lieferant aus einem dieser beeinflußbaren Gründe benötigte Güter nicht geliefert, so kann der Abnehmer zur Eigenfertigung übergehen. Das heißt aber nicht, daß nicht auch andere Fabrikanten die gleiche Vorsorge treffen können, wie der Eigenproduzent. Man kann jedoch Selbstherstellung betreiben, um "auf jeden Fall" sicherzugehen, solche Fehler in Zukunft auszuschalten[2], das um so mehr, wenn man bei einem fremden Lieferanten nur ein Abnehmer von vielen ist und so nicht weiß, wer unter eventuellen Fehldispositionen des Lieferanten als erster zu leiden hat.

Wenn durch Eigenfertigung ein Vorteil erzielt werden soll, setzt das voraus, daß die betrachtete Unternehmung A einschließlich LA besser organisiert ist und plant als der bisherige Lieferant L. Ist das nicht der Fall, bleiben die Risiken unverändert, d. h. sie fallen dann in der eigenen Unternehmung an statt in der des Vorlieferanten.

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 121.
2) Vgl. hierzu auch E. Gutenberg, Die Produktion, S. 187.

Trotz bester Vorsorge kann aber eine Unternehmung eine Katastrophe oder schwerwiegende Fehler, die die ganze Produktion stillegen oder große Teile ausfallen lassen können, nicht grundsätzlich ausschließen. Diesem Risiko kann man bei Fremdbezug weitgehend dadurch entgehen, daß man seine Aufträge auf mehrere Lieferanten verteilt[1]. Die Wahrscheinlichkeit, daß alle Lieferanten gleichzeitig ausfallen ist gering. Bei Ausfall nur eines Herstellers tritt dann nur ein geringer Engpaß ein. Der Risikominderung steht allerdings eine Kostensteigerung entgegen, sofern aufgrund kleinerer Nachfragemengen höhere Bezugspreise zu zahlen sind[2].

Die Sicherstellung der Versorgung ist also durch Eigenfertigung nicht unbedingt besser gewährleistet als durch Fremdbezug. Am günstigsten scheint in dieser Beziehung der Fremdbezug bei mehreren Lieferanten zu sein. Dieser Weg ist aber in der Regel mit steigenden Beschaffungskosten verbunden.

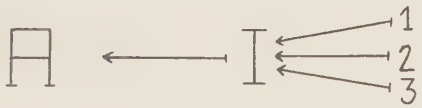
Neben den Gefahren, die eine ausreichende Produktion der benötigten Güter verhindern können, muß noch das Transportrisiko betrachtet werden.

Unter Transportrisiko verstehen wir die Gefahr, daß die Güter auf dem Transport von einem Zielort zum anderen vernichtet werden. Wir unterstellen, daß alle Transportwege bei gleicher Länge mit gleichen Risiken behaftet sind.

---

1) Neben dem Risikoaspekt hat die Streuung der Einkäufe noch den Vorteil, daß der Abnehmer eine bessere Marktübersicht bekommt. Vgl. Arbeitskreis Weber-Hax, Der Einkauf im Industriebetrieb, S. 125.
2) Vgl. H. Heger, Die Beschaffung, S. 88

Betrachten wir zunächst den Fall, daß A nur bei I bezieht, der seine Vorprodukte von 1, 2 und 3 erhält.



Fremdbezug

Abb. 10

Transportwege bestehen entsprechend den eingezeichneten Verbindungslinien von 1/2/3 nach I und von dort nach A.

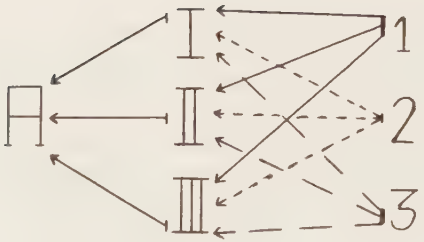
Wenn A nicht-additive Rückwärtsintegration betreibt, d. h. I übernimmt, so ändert sich an dieser Sachlage nichts. Die Zahl möglicher Risikoquellen kann bei additiver Rückwärtsintegration - A erstellt eine eigene Produktionsstätte II - gemindert werden, wenn II entweder örtlich direkt A angegliedert ist oder zumindest deutlich näher an A liegt als I. Wir unterstellen, II könnte ebenfalls bei 1, 2 und 3 beziehen und daß der Weg von 1/2/3 nach I annähernd dem von 1/2/3 nach II entspricht.

additive Eigenfertigung

Abb. 11

Durch diese additive Eigenfertigung entfällt folglich der Transport von I nach A.

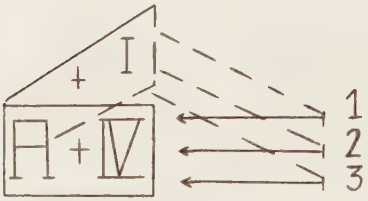
Wenn A aber zuvor eine policy of multiple sources betrieben hatte und z. B. bei I, II und III bezogen hat, die alle drei wiederum bei 1, 2 und 3 Kunden sind, ändern sich unter den obengenannten Annahmen die Verhältnisse folgendermaßen.



Fremdbezug

Abb. 12

In Abb. 12 bezieht A seine Waren von mehreren Lieferanten; die Anzahl der Transportwege zeigt das Schaubild.



nicht-additive/
additive
Eigenfertigung

Abb. 13

Abb. 13 zeigt die Verringerung der Transportwege, wenn A entweder nicht-additiv integriert und z. B. I übernimmt, oder additiv vorgeht und den Betrieb IV neu errichtet.

Durch die Eigenfertigung, ob additiv oder nicht-additiv, wird die Anzahl der Transportwege also deutlich verringert. Diese Vorgehensweise ist jedoch mit dem Nachteil behaftet, daß beim Eintritt einer Gefahr auf dem Wege des Eigenbetriebs nach A die gesamte Lieferung vernichtet wird, wohingegen beim Kauf von mehreren Anbietern bei "Blockierung" eines Weges die anderen noch offen bleiben können.

Rückwärtsintegration führt also unter den gemachten Annahmen zu einer Reduzierung der Transportwege und somit

des Risikos, wenn A ein Produzent ist, d. h. daß alle Güter von I, II, III oder IV bei A weiter behandelt und erst dann an dessen Abnehmer weiter verkauft werden können und nicht direkt von I, II, III, IV an die Abnehmer von A transportiert werden.

Es fragt sich deshalb, ob sich an unserer Aussage etwas ändert, wenn A nur als Händler auftritt und die Waren, die er von irgendwelchen Fabrikanten bezieht, unverändert an seine Abnehmer a, b, c etc. weiterleitet. Die Beantwortung dieser Frage hängt davon ab, wie A dafür sorgt, daß a, b und c die Produkte erhalten.

Wenn wir unterstellen, A sei Großhändler, der die Sammel- und Lagerungsfunktion übernimmt, müssen alle Produkte über ihn laufen. Dann besteht in der Anzahl der Lieferwege kein Unterschied zum Produzenten A.

Anders ist es, sofern - wie im Bereich der Edeka-Gruppe praktiziert - die Zentrale mit den einzelnen Lieferanten L1 bis Ln auch ihrer Eigenmarken kontrahiert und auf eigene Rechnung kauft. Die Produkte werden von den einzelnen regionalen Genossenschaften nach Bedarf bei L1 bis Ln abgerufen. Die Zentrale übernimmt für eine bestimmte Menge somit das Abnahme- aber nicht das Lagerrisiko und erzielt einen entsprechenden Preisnachlaß. Dadurch tritt an die Stelle der Wege der Produkte von L1 bis Ln zu A und von A zu a, b, c der direkte Weg von L1 bis Ln zu a, b, c. Entsprechend werden ferner die Transportwege dadurch verkürzt, daß die einzelnen Fabriken an verschiedenen Orten ansässig sein können und die einzelnen Genossenschaften oder Händler die Produkte von den ihnen jeweils am nächsten liegenden Fabrikanten beziehen[1)], wohingegen bei Eigenfertigung in der Regel eine

---

1) Da die Eigenmarken überall gleich aussehen und in der Qualität von der Zentrale überwacht werden, treten keine Unterschiede auf, wenn man bei unterschiedlichen Eigenmarkenfabrikanten bezieht.

einzige Fabrik für eine Eigenmarke errichtet oder angegliedert wird.

Wenn die Produkte über A laufen, zeigte die Eigenproduktion unter bestimmten Prämissen Möglichkeiten zur Verringerung des Transportrisikos. Tritt A jedoch nur als "Vermittler" auf, kann je nach Lage der Fabrikanten und der Abnehmer des A bei der policy of multiple sources der Fremdbezug Vorteile bieten. Man kann also auch hier nicht generell sagen, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug die Transportrisiken mindern. Es kommt vielmehr darauf an, ob die Integration additiv oder nichtadditiv vollzogen wird, wo der Eigenbetrieb bei additiver Integration seinen Standort im Verhältnis zum bisherigen Lieferanten und den gemeinsamen Vorlieferanten hat, ob der Fremdbezug ein- oder mehrgleisig durchgeführt wird und wo die einzelnen Produzenten im Verhältnis zu den einzelnen Abnehmern des A bei mehrgleisiger Beschaffung ihren Sitz haben, wenn A keine Lagerungsfunktion übernimmt, sondern die Abnehmer des A von den Fabriken direkt beliefert werden.

Zu ähnlichen Aussagen kommt man, wenn man die Transportkosten, die bei Eigenfertigung und Fremdbezug entstehen, gegeneinander abwägt[1].

Diese Kosten werden in der Hauptsache von der Länge der Transportwege und der Umladehäufigkeit beeinflußt.

Eine generelle Aussage darüber, ob bei Eigenfertigung oder Fremdbezug die Transportkosten geringer sind, ist nicht

---

1) Aus diesem Grund hatten wir bei der Erörterung der anderen Kostenelemente die Frage der Transportkosten ausgeklammert.

möglich, sondern kann nur annähernd bei gegebenen Situationen entsprechend den obigen Überlegungen gemacht werden.

Die weiter vorn[1] erwähnten - sonstigen - Vertriebskosten fallen bei eingespielten Lieferbeziehungen kaum ins Gewicht. Die Kosten des Kontaktes dürften nicht höher liegen als die für innerbetriebliche Planungsabsprachen.

2201 Qualitativ und quantitativ ausreichende Belieferung

Es wird häufig behauptet, mit Hilfe der Eigenfertigung sei es leichter, die gewünschte bzw. optimale Qualität eines Gutes zu erreichen[2], da man bei der Selbstherstellung bestimmen kann,wie und mit welchem Material gefertigt wird, und daß man die Fertigung ständig überwachen kann.

Eine solche Behauptung trifft auch sicher in einigen Produktionszweigen zu, ist generell aber nur sehr bedingt richtig. Es fragt sich, ob der Eigenfertiger aufgrund seiner Kenntnisse überhaupt in der Lage ist, Güter zu produzieren, die seinen Qualitätsansprüchen genügen. Es ist durchaus möglich, daß von Fremden bezogene Fabrikate von höherer Qualität sind, da diese Fabrikanten oft auf die Herstellung eines Produktes seit langem spezialisiert sind[3] und für verschiedene Branchen und Abnehmer tätig sein können und somit über vielseitigere Erfahrungen verfügen als ein Selbstversorger. Zudem ist

---

1) Vgl. S. 47 unserer Ausführungen.
2) Vgl. Arbeitskreis Krähe, Konzernorganisation, S. 25. Hier wird die Entstehung vertikaler Konzerne auf die "einfache Formel" gebracht: "Kostensenkung und Sicherung der Materialqualität" u. R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, S. 34.
3) Zur Intensität der Spezialisierung und ihrer Messung vgl. N. Lorentz, Das Problem des optimalen Spezialisierungsgrades, Diss., Universität Münster, 1966, S. 4 f.

zu erwarten, daß ein Spezialist, dessen Überleben im Markt davon abhängt, ob sein Gut den immer weiter steigenden Ansprüchen genügt und sich gegen Konkurrenzprodukte behaupten kann, stets bemüht sein wird, nach neusten Erkenntnissen zu produzieren und mit dem technischen Fortschritt Schritt zu halten.

Nach der Integration bleibt nichts anderes übrig, als die Erzeugnisse des eigenen Betriebes abzunehmen. Man beraubt sich also völlig der Wahl- und Anpassungsmöglichkeiten.

Für die fremdbezogenen Eigenmarken der Genossenschaften gelten ohne Einschränkungen die gleichen Überlegungen. Wie wir insbesondere am Beispiel der Edeka gesehen hatten, beziehen sie ihre Eigenmarken von renommierten Markenartikelherstellern, die aufgrund der großen und für sie in ihren kosten- und wettbewerbpolitischen Überlegungen wichtigen Nachfrage der Edeka auf ihren Namen verzichten und stattdessen die gleichen Produkte mit den Handelsnamen der Edeka (und anderer Einkaufsorganisationen) liefern.

Selbst wenn die Frage nach der optimalen Qualität keine Probleme aufwirft, zeigt die Praxis, daß die Erzeugnisse der Eigenproduktion nicht stets den gleichen rigorosen Qualitätskontrollen unterworfen werden wie die fremdbezogenen. Güter mit geringfügigen Fehlern, die bei Fremdbezug abgelehnt werden, müssen bei der Eigenproduktion meist noch durchgehen[1].

Die Edeka-Eigenmarken hingegen unterliegen einer sehr genauen Überwachung im eigenen Labor in Hamburg. In

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 130.

diesem Zusammenhang ist noch darauf hinzuweisen, daß die Edeka ihren Produzenten teilweise Rezepturen für die zu produzierenden Güter vorgibt oder Einfluß auf die Zusammensetzungen nimmt. In Stichproben wird im Labor überprüft, ob die Ernährungsgüterindustrie ihren Verpflichtungen vertragsgetreu nachgekommen ist.

Rasch[1)] weist darauf hin, daß der Händler die Kosten des Ausschusses im Falle der Eigenfertigung aber nicht bei Fremdbezug zu tragen hätte. In Wirklichkeit ist aber zu erwarten, daß der Produzent von vornherein Ausschußkosten in seine Preise einrechnet.

Wie unsere Überlegungen zeigen, kann die Eigenfertigung nicht immer bessere Qualitäten der benötigten Güter gegenüber dem Fremdbezug garantieren.

Bei der Frage der quantitativ ausreichenden Belieferung geht es um die Überlegung, mit welcher Beschaffungsalternative sich der Unternehmer erstens besser und erfolgreicher gegen Beschaffungsrisiken sichern und mit welcher er sich zweitens leichter an veränderte Nachfragesituationen anpassen kann.

Wenn der Eigenhersteller mit seiner Produktionsstätte seinen Bedarf bzw. die an ihn herangetragene Nachfrage befriedigen kann, besteht aus Quantitätsgesichtspunkten zunächst kein Einwand gegen Eigenfertigung.

Es müssen jedoch immer folgende Überlegungen beachtet werden.

Ein Unternehmer, der seine Produkte in eigenen Fertigungsstätten herstellen läßt, gerät bei nachlas-

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 130.

sender Beschäftigung einerseits in den Bereich steigender Stückkosten, während andererseits auf diesem Markt gleichzeitig aufgrund der rückläufigen Nachfrage mit sinkenden Preisen zu rechnen ist. Ein doppelter Nachteil belastet die Eigenfertigung.

Bei einem allgemeinen Beschäftigungsrückgang ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil für Bezieher gegenüber Selbstversorgern, da erstere von den gedrückten Preisen profitieren können. "In dem Maße, in dem sich eine Unternehmung auf Fremdbezug stützt, kann sie die Last der Beschäftigungsschwankungen und notwendig werdende Preissenkungen an die Vorstufen delegieren"[1]. Voraussetzung ist, daß der Abnehmer nicht langfristige Abnahmeverpflichtungen eingegangen ist, oder diese aber stornieren kann.

Man kann in Anlehnung an Gutenberg[2] die Fähigkeit, sich ohne Schwierigkeiten an eine steigende oder nachlassende Beschäftigung anzupassen, als quantitative Elastizität bezeichnen. Ein Unternehmer, der Eigenfertigung betreibt, ist in dem Maße bei nachlassender Beschäftigung unelastischer als sein Konkurrent, der mit kurzfristigen Verträgen Fremdbezug betreibt, wie er nicht in der Lage ist, freiwerdende Kapazitäten abzubauen.

Bei Gütern mit großer langfristig-stetiger Nachfrage und der Notwendigkeit der Sicherung der Beschaffung durch langfristige Verträge steigt die Neigung zur Eigenfertigung[3].

Wenn die Risiken, die mit einer nachlassenden Beschäftigung verbunden sind, soweit wie möglich gebannt werden

---

1) H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 145.
2) Vgl. E. Gutenberg, Die Produktion, S. 81 ff.
3) Vgl. R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, S. 36.

sollen, wird ein Unternehmer, der Eigenfertigung erwägt oder seine Produktion ausdehnen will, die Kapazität von LA vorsichtig schätzen und ausbauen. Er wird am besten nur eine solche Kapazität aufbauen, die auch in Zeiten relativ geringer Beschäftigung wirtschaftlich genutzt werden kann. Den in Zeiten hoher Beschäftigung über die Eigenherstellungskapazität hinausgehenden Bedarf müßte er von fremden Lieferanten L1 bis Ln beziehen.

Dadurch wird er aber in dem Maße von diesen Lieferanten abhängig, wie die Nachfrage nach seinem Gut seine Kapazität übersteigt. Dabei ist es denkbar, daß L1 bis Ln, die LA als ihren Konkurrenten betrachten[1)], eine Belieferung der anderen Abnehmer A1 bis An bevorzugen. A muß also unter Umständen auf die Befriedigung vorhandener Nachfrage und dem daraus resultierenden Umsatz und Gewinn verzichten.

Sofern die anderen Produzenten L1 bis Ln nicht liefern, gleich ob sie es könnten oder nicht, ist der Eigenfertiger unelastischer als der Fremdbezieher, da letzterer sich solange steigender Nachfrage anpassen kann, wie die Kapazitäten seiner Lieferanten nicht voll ausgelastet sind.

Ist die Nachfrageerhöhung jedoch so stark, daß auch die anderen Produzenten nicht mehr liefern können, da ihre Kapazität ausgelastet ist und so schnell nicht erweitert werden kann, bieten in diesem Punkt Fremdbezug und Eigenfertigung weder Vor- noch Nachteile.

Hierbei ist die Vorgehensweise der Edeka-Organisation günstig, da sie die Mehrzahl ihrer Eigenmarken nicht

---

1) Das ist natürlich insbesondere dann der Fall, wenn A nicht nur für seinen Eigenbedarf fertigt, sondern als bisheriger Zwischenhändler in die Produktion eindringt, eine Situation, wie sie bei den Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels gegeben ist.

von jeweils einem Produzenten bezieht, sondern eine gestreutere Nachfrage auf zwei bis drei Hersteller bevorzugt. Diese Beschaffungspolitik garantiert auch in Zeiten steigender Beschäftigung eine gewisse Sicherstellung der Versorgung, da nicht alle Hersteller einer Eigenmarke zu gleicher Zeit an den Rand ihrer Kapazität kommen, weil sich die Nachfrage nach deren eigenen Markenartikeln unterschiedlich stark entwickeln kann.

Eine Möglichkeit, das Risiko der Beschaffungsschwankungen bei Eigenfertigung einzuschränken und trotzdem bei Nachfragesteigerungen einigermaßen quantitativ elastisch zu bleiben, könnte darin bestehen, daß A nicht den gesamten Grundbedarf der bei ihm nachgefragten Güter selbst produziert, sondern daß er auch bei Normalbeschäftigung immer noch einen Restbedarf für den Fremdbezug übrig läßt[1]. Auf diese Weise ist er ständig Abnehmer bei L1 bis Ln und kann eventuell auch Spitzenbedarf bei ihnen decken.

Fraglich ist aber bei entsprechend geringer Eigenfertigung, ob die Produktion dann aus kostenwirtschaftlichen Gesichtspunkten noch lohnt. Erstens sind die Produktionsstückkosten relativ hoch, und zweitens steigen die Fremdbezugspreise relativ zu dem Preis, den die Handelskonkurrenten A1 bis An bezahlen, die alles fremdbeziehen. Und mit abnehmender Höhe des Fremdbezugs steigt zudem, wie gesagt, bei Beschäftigungsanstieg die Gefahr, daß die Lieferanten die größeren Abnehmer auf Kosten der kleineren bevorzugen, wenn sie sich mit ihrer Produktion der Kapazitätsgrenze nähern.

In der quantitativen Elastizität zeigt folglich der Fremdbezug eindeutig Vorteile gegenüber der Eigenfertigung.

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 148.

221 Erschwerung des Fremdbezugs der Konkurrenz auf dem Ausgangsmarkt und Sicherung der eigenen Situation als Integrationsmotive

Ein weiterer Aspekt des Problems der vertikalen Rückwärtsintegration liegt in der Frage von möglichen Rückwirkungen solcher Maßnahmen des A auf seine Konkurrenz A1 bis An. Umgekehrt kann das Eindringen von A1 bis An in den Markt von L bis Ln Konsequenzen für die Situation unseres betrachteten Unternehmens A haben.

Ein Grund, vertikal rückwärts zu integrieren, kann darin gesehen werden, daß A die Absicht verfolgt, seine Konkurrenten A1 bis An von einer bisher gemeinsamen Bezugsquelle abzuschneiden oder ihnen den Bezug der dort produzierten Erzeugnisse zu verteuern.

Das kann dadurch erreicht werden, daß man einen wichtigen, vielleicht sogar den einzigen, Vorlieferanten eines bestimmten Produktes in seinen Herrschaftsbereich einbezieht und durch diese nicht-additive Integration die Konkurrenz mehr oder minder stark von sich abhängig macht.[1)]

Als Beispiel für solches Handeln können die General Motors gelten, die ihre Marktmacht zum Teil dadurch erlangt haben, daß sie die Konkurrenz über Schlüsselpositionen im Zuliefererbereich kontrollieren.[2)3)]

---

1) Vgl. H. Rasch, Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug, S. 138 u. H.-O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 56.
2) Vgl. H. Rasch, a. a. O. S. 138.
3) So war auch die BASF und Dow Chemical Tochter,die Phrix-Werke AG, die es versäumt hatte, selbst rückwärts zu integrieren, auf die Bayer-Konkurrenz aus Leverkusen angewiesen, bei der sie den Rohstoff für ihre Kunststoff-Faser "Redon" kaufen mußte. "Dadurch verteuerte sich die Produktion derart, daß Gewinne nicht mehr einzuspinnen waren: Während Bayer für die Herstellung eines Kilogramms vollsynthetischer Faser 2,60 Mark aufwendet, muß Phrix mit 4,40 Mark pro Kilo rechnen." "Der Spiegel", Nr. 34, 1970, S. 68.

Inwieweit eine so begründete Rückwärtsintegration Erfolg haben wird, hängt von der Marktform ab; d. h. von der Zahl der alternativen Bezugsquellen für das betreffende Produkt auf der vorgelagerten Marktstufe. Es ist auch zu überlegen, ob A1 bis An nicht die Möglichkeit haben, durch Eigenfertigung dieser für sie nachteiligen Abhängigkeit zu entgehen.

Wenn A als Großabnehmer Eigenfertigung in additiver Form betreibt, d. h. durch Neuerrichtung eines Produktionsbetriebes LA, wird die Nachfrage bei den Vor- bzw. Zulieferern L1 bis Ln unter Umständen so gering, daß die Fertigung hier nicht mehr so kostengünstig ist und eventuell zu steigenden Preisen für die Abnehmer führt oder zur Produktionseinstellung von Zulieferern.

Bislang sagten wir, daß A eine Rückwärtsintegration vornehmen kann, um seiner Konkurrenz A1 bis An den Fremdbezug zu erschweren. Umgekehrt kann dieses Unternehmen aber auch zur Eigenfertigung veranlaßt werden, um die oben beschriebenen Folgen für das eigene Unternehmen zu verhindern, im Falle, daß A1 oder ein weiterer Konkurrent in vorgelagerte Stufen eingedrungen ist oder einzudringen versucht[1].

Man kann schließlich allgemein fusionieren, um auf einer Marktstufe einer Machtansammlung vorzubeugen, die den Wettbewerb beeinträchtigen und sich zum Nachteil

---

1) Vgl. M. E. Brunk, Fusionen, Konsolidierungen, Konglomerate, Vortrag auf der CFDA-Jahresversammlung vom 22.4.1969 in Bal Harbour / Florida, Übersetzung vom Edeka-Verband e. V., Geschäftsbereich Volkswirtschaft, S. 5.

der betrachteten Unternehmung entwickeln könnte.[1)2)]

Im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels wird dieses Integrationsmotiv so gut wie nicht anzutreffen sein. Fast alle Produkte, die in der Ernährungsgüterindustrie produziert und im Lebensmittelhandel vertrieben werden, sind in starkem Maße Substitutivgüter. Falls eine Gruppe des Lebensmitteleinzelhandels einen Produzenten der Ernährungsgüterindustrie übernimmt und der Konkurrenz den Bezug der Güter erschwert und verteuert, kann die Konkurrenz in der Regel auf andere fast gleiche Produkte ausweichen. Natürlich könnten Schwierigkeiten auftreten, wenn sich die übernommene Unternehmung für ihre Marke ein Meinungsmonopol geschaffen hatte, was zur Konsequenz hat, daß die Konsumenten in starkem Maße dieses Gut verlangen.

Eine vertikale Rückwärtsintegration mit dem Ziel, ein Konkurrenzprodukt "aufzubauen", um jeglicher Abhängigkeit zu entgehen, wäre mit mehr Schwierigkeiten, Kosten und Risiken verbunden, als diese "Abhängigkeit", zumal es sich bei diesem Gut nur um eins von mehreren Tausend handelt, die im Lebensmitteleinzelhandel vertrieben werden.

Die zuletzt beschriebenen Schwierigkeiten entfallen aber auch dann, wenn es sich bei der Frage der Integration um Eigenmarken handelt, da diese Produkte ja mit einem eigenen Namen der Handelsgruppe vertrieben werden und

---

1) Vgl. G. Schmitt, Einige Bemerkungen zum Begriff, S. 350.
2) "Die Angliederung des Rohstofflieferanten kann auch eine Reaktion auf dessen Versuch sein, ein Monopol auf seinem Markt zu erlangen." H.-O. Lenel, Ursachen der Konzentration S. 56.
Vgl. auch K. Hax, Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Berlin 1961, S. 79.

in der Regel von mehreren zur Verfügung stehenden Produzenten angefertigt werden. Falls einer dieser Produzenten L bis Ln von einer Handelsgruppe übernommen werden sollte, kann er entweder durch einen anderen ersetzt werden, oder aber die von ihm für A produzierten Mengen werden von den anderen Produzenten dieser Eigenmarken mitangefertigt.

222 Vertikale Integration und Reaktion auf der rückwärtigen Marktstufe

Im vorigen Kapitel hatten wir uns mit tatsächlichen oder befürchteten Aktionen und Reaktionen der mit A konkurrierenden Unternehmen A1 bis An befaßt. In diesem Abschnitt geht es darum, daß A, der der Meinung ist, daß eine vertikale Integration von der Kostenseite her seinem Unternehmen Vorteile bringen könnte, aus Furcht vor Reaktionen der dortigen Marktteilnehmer L bis Ln auf diese Vorgehensweise verzichtet[1)2)].

Es besteht nämlich die Möglichkeit, daß einige der Lieferanten, auf deren Stufe er additiv oder nicht-additiv rückwärts integrieren will, gleichzeitig Abnehmer von ihm sind. Das kann zur Folge haben, daß diese dazu übergehen werden, ihre Nachfrage bei anderen Anbietern zu befriedigen[3)]. Ein solcher Fall mag vielleicht in anderen Industriebereichen auch bei der Rückwärtsintegration dann und wann anzutreffen sein, ist jedoch für das Verhältnis der Gruppe des Lebensmitteleinzelhandels

---

1) Vgl. W. Everling, Eigenfertigung oder Fremdbezug? S. 1490.
2) Dabei handelt es sich nur um solche Reaktionen, die sich nicht auf die Höhe des Abgabepreises auf der integrierten Marktstufe auswirken. Diese Reaktionen wurden bereits bei den Kostenfragen erörtert.
3) Wenn der Unternehmer, der seine Produkte nur von einem Lieferanten und wiederum selbst nur diesen beliefert hat, diesen übernimmt, entfällt obige Überlegung.

zu der Ernährungsgüterindustrie nicht realistisch[1].

Eine weitere Gefahr besteht für den rückwärts integrierenden Unternehmer A darin, daß die Produzenten des dortigen Marktes vorwärts integrieren, so daß die Rückwärtsintegration Auslöser für eine Vorwärtsintegration wird. Dadurch erhöht sich die Anzahl der Marktteilnehmer und somit die Konkurrenz auf dem Ausgangsmarkt A bis An des betrachteten Unternehmens. Diese Reaktion könnte z. B. von der Firma Bosch erwartet werden. Sie könnte dazu übergehen, eigene Kraftfahrzeuge zu produzieren, falls die Automobilindustrie die elektrischen Anlagen ihrer Wagen selbst herstellen würde.

Ebenso kann angenommen werden, daß die großen Produzenten der Ernährungsgüterindustrie langfristig versuchen würden, ihre Produkte - eventuell gemeinsam mit anderen Produzenten, um ein breiteres Sortiment zu erhalten - selbst an den Konsumenten zu verkaufen, wenn die Nachfrageorganisation des Lebensmitteleinzelhandels in größerem Umfang ihre Waren selbst produzierten. Das ist jedoch bislang nur als Extremfall[2] zu betrachten und nicht als wahrscheinliche Reaktion auf die Tatsache, daß die Organisationen des

---

1) Dieses Argument gilt vielmehr in ähnlicher Form häufig bei der Vorwärtsintegration. Der Produzent, der in die Weiterverarbeitung oder Distribution vordringt, kann sich zur Konkurrenz seiner Abnehmer entwickeln, so daß diese ihre Nachfrage, wenn möglich, einem anderen Produzenten übertragen. Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung, S. 168.
Trotz dieser Gefahr haben jedoch z. B. die BASF die Glasurit Farbwerke übernommen; andererseits könnte in diesem Argument der Grund dafür gesehen werden, daß z. B. Fichtel & Sachs keine eigenen Motorräder und Mopeds baut, obwohl sie die Motoren dafür produziert.

2) Zu der Schwierigkeit der Vorwärtsintegration insbesondere der Ernährungsgüterindustrie vgl. G. Flohr, Integrationsaktivität im Handel, S. 814.

Lebensmitteleinzelhandels das eine oder andere Gut in eigenen Fertigungsstätten produzieren.

Befürchtete Reaktionen der Vorstufe in der Form der Verlagerung der Nachfrage auf andere Anbieter oder der Vorwärtsintegration können also möglicherweise einen Unternehmer von seinem Vorhaben der Rückwärtsintegration abhalten.

Zum einen kann man also die mögliche Reaktion auf der Vorstufe als Anlaß für den Verzicht auf eine Rückwärtsintegration sehen; zum anderen kann man die Rückwärtsintegration auch als Reaktion auf das Verhalten der Unternehmen auf der vorgelagerten Stufe betrachten.

Wenn ein vorgelagerter Produzent L bis Ln durch progressive Integration in den Markt unseres Unternehmers A eindringt, könnte dieser dem Vorgehen dadurch begegnen, daß er retrograd integriert, also selbst produziert, als Nachfrager entfällt und zum Konkurrenten auf der rückwärtigen Stufe wird.

Er kann aber diese Möglichkeit auch als Druckmittel dazu benutzen, daß die Vorwärtsintegration von vornherein unterbleibt. Die ausgesprochene Drohung oder allein die vorhandene Möglichkeit kann dem vorwärtsdringenden Unternehmen einer rückwärts gelagerten Stufe Einhalt gebieten, ebenso wie die Ankündigung, zur Eigenfertigung übergehen zu wollen, die Lieferanten zu günstigen Konditionen zwingen kann[1], wenn die Drohung auch tatsächlich durchsetzbar erscheint.

---

1) Vgl. H. Deppe, Die Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels als Existenzsicherungsgenossenschaften, ZgGenW 1966, S. 124.

Auch im Bereich der Nahrungsgüter ist die Rückwärtsintegration als Reaktion auf eine Vorwärtsintegration möglich und als Drohung bereits ausgesprochen. In einem Zeitungsinterview[1] wurde E. Snoek, Chef der Ratio-Gruppe, nach seiner Meinung zu einem "Gerücht" befragt, daß die Westfälische Centralgenossenschaft (WCG) in Münster, eine landwirtschaftliche Absatz- und Beschaffungsgenossenschaft, einen Verbrauchermarkt gründen will. Das würde zu gleicher Zeit einen Vorgang der Diversifizierung, wie seinerzeit die Übernahme einer Volvo-Vertretung, und der Vorwärtsintegration darstellen, da weiter in den Bereich der Distribution vorgedrungen würde. "Sollte die WCG tatsächlich diese, ihr wesensfremde Branche des Verbrauchermarktes betreten, so kann es möglich sein, daß ich als Gegenmaßnahme für die Ratio-Gruppe, die jährlich über 70.000 Schweine aus deutscher Landwirtschaft verkauft, diese Schweine selbst aufziehen und mästen werde. Ebenso hat die Ratio einen riesigen Bedarf an deutschen Eiern, viele Hunderte von Millionen. Auch diese Produktion ist leicht aufzunehmen, denn in beiden Fällen wäre der Absatz über die Ratio-Gruppe jederzeit gesichert. Ich werde beides jedoch nicht tun, wenn sich herausstellt, daß es sich bei den Nachrichten über einen WCG-Verbrauchermarkt lediglich um ein Gerücht handelt."

Diese Möglichkeit, daß man von seinem Lieferanten, der auf die eigene Stufe vordringt, keine Güter mehr bezieht, sondern selbst produziert, bietet sich grundsätzlich auch Konsumgenossenschaften und den gewerblichen Genossenschaften.

Schwierigkeiten bestehen für die Genossenschaften und Ketten im Vergleich zu den Filialbetrieben in der feh-

---

1) "Münstersche Zeitung", Nr. 168, 1971, o. S.

lenden Weisungsbefugnis gegenüber den Mitgliedern respektive den Regionalgenossenschaften. Die Lieferanten können versuchen, die Einkaufszentralinstitutionen, wenn sie Träger des Eigenbetriebs sind, zu umgehen und auszuschalten und direkt an den Einzelhandel zu liefern. Das wird insbesondere dann Erfolg haben, wenn die Waren zunächst billiger geliefert werden können als von dem genossenschaftlichen Betrieb, da dieser die Anfangsverluste seiner Fertigungsstätte eventuell nicht allein tragen kann und deshalb auf die Hilfe der Mitglieder bzw. Regionalgenossenschaften angewiesen ist. Die Hilfe muß in der Form erfolgen, daß die Mitglieder und Einzelgeschäfte eine gewisse Zeit auf kalkulatorische Gewinne für dieses Produkt ganz oder teilweise verzichten in der Absicht, nach Überwindung der Anlaufschwierigkeiten erhöhte Deckungsbeiträge zu erzielen.

Dieses Problem kennen Filialbetriebe, Kaufhausketten und auch die Ratio nicht, da sie allein bestimmen, welche Güter zu welchen Preisen in ihren einzelnen Verkaufsstellen angeboten werden.

Die Rückwärtsintegration als Reaktion auf eine Vorwärtsintegration kann bis heute nur begrenzt in der Nahrungsmittelbranche als Begründung für den Übergang zur Eigenfertigung angesehen werden, da die Vorwärtsintegration der Ernährungsgüterindustrie gering ist. Ein Beispiel bietet immerhin der Oetker Konzern[1)], der sich den Lebensmittelfilialbetrieb Hermann Meyer mit 111 Filialen in Berlin und München und einem Jahresumsatz von DM 150 Mio (1969) eingegliedert hat.

---

1) Vgl. O. V. Eine Idee strahlt aus. Hrsg. R. A. Oetker Zentralverwaltung, Bielefeld 1971, o. S.

223 Anstreben allgemeiner Vorteile der Großunternehmung

Die Geschäftsführung einer Unternehmung kann versuchen, die Unternehmung bzw. den Unternehmensverbund sowohl in horizontaler als auch vertikaler Richtung auszudehnen, um auch die Vorteile eines Großunternehmens wahrzunehmen, die neben den bereits erörterten Kostenvorteilen auftreten können.

Hierzu gehören:

1.) Allgemein leichtere Kreditbeschaffung;

2.) Risikoverteilung und Risikominderung zum Schutz der Unternehmung und somit der Arbeitnehmerschaft;

3.) Beschaffung und wirtschaftliche Nutzung von EDV-Anlagen und weiterer Einrichtungen zur besseren und leichteren Führung der Unternehmung und

4.) Errichtung einer eigenen Rechts- und Steuerabteilung[1].

Der Zugang zum Kapitalmarkt ist zum Teil abhängig von der Rechtsform der Unternehmungen. Die Beschaffung von Krediten ist in der Regel einem Großunternehmen leichter möglich als einem kleinen, jedoch grundsätzlich abhängig von der Bonität des Kreditsuchenden. So kommt es

---

1) Die Überlegungen, ob und wann es sinnvoll ist, eigene Steuer- und Rechtsabteilungen zu unterhalten, gehören ebenfalls zum make or buy-Problemkreis. Auf eine eingehende Erörterung dieser Fragen wird jedoch in dieser Arbeit verzichtet, doch muß auf die Möglichkeit solcher Überlegungen hingewiesen werden.

hierbei in erster Linie auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung[1] an und nicht so sehr auf ihre Rechtsform, so daß auf diesem Gebiet grundsätzlich für die Genossenschaften und ihre Institute keine anderen Probleme auftreten als bei Unternehmungen mit anderer Rechtsform[2]. Die Schwierigkeiten der Genossenschaften liegen insbesondere in der Beschaffung von Eigenkapital[3], und dadurch kann sich erfahrungsgemäß auch ein Hemmnis für die Beschaffung von Krediten ergeben, da das Vorhandensein einer gewissen Eigenkapitalbasis in starkem Maße Voraussetzung für eine Kreditgewährung ist[4].

Größe und Wachstum verleihen einer Unternehmung das Image der Stabilität, so daß auch Lieferantenkredite leichter erhältlich sind und gelegentliche Zahlungsverzögerungen eher geduldet werden.

Das Sicherheitsstreben ist unter zwei verschiedenen Aspekten zu betrachten; erstens aus der Sicht der Arbeitnehmer und zweitens aus der Sicht der Unternehmung[5]:

Für die Arbeitnehmer bedeutet ein großes und diversifiziertes Unternehmen in verstärktem Maße Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Zukunftsversorgung, da diese Un-

---

1) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, S. 152.
2) Dieses Fazit zog Edeka-Manager W. Scheer aus seinen Erfahrungen auf diesem Gebiet.
3) Vgl. R. Hämmerle, Genossenschaftliche Eigenproduktion, S. 59 ff u. "Die Zeit", Nr. 27, 1971, S. 32.
4) "Der Fremdkapitalgeber erwartet aus Gründen der Sicherheit für sein Kapital ein den Risiken angemessenes voraushaftendes Eigenkapital". H. Vormbaum, Die Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1964, S. 21.
5) Vgl. H.-O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 239 f.

ternehmungen in Zeiten nachlassender Konjunktur besser in der Lage sind, die Arbeitskräfte zu beschäftigen, wenn das auch keine absolute Sicherung für die Arbeitnehmer ist, wie einige Entwicklungen in jüngster Zeit gezeigt haben. Wichtiger scheint vielmehr die folgende Überlegung zu sein.

Die Unternehmung tritt mit wachsender Größe immer mehr in den Blickpunkt der Öffentlichkeit, was unter anderem bedeutet, daß man auf die Meinung dieser Öffentlichkeit auch dann Rücksicht nehmen muß, wenn es sich um Fragen der Personalpolitik und insbesondere der Entlassung von Arbeitskräften handelt. Weiterhin kann, wie die Erfahrung zeigt, unterstellt werden, daß größere Unternehmen in der Regel aktivere Betriebsräte besitzen, die über starke Unterstützung der betreffenden Gewerkschaften verfügen, so daß sie sich intensiv und mit nötigem Nachdruck für das Wohl ihrer Kollegen einsetzen und auch bei Fragen der Entlassung von Arbeitskräften ihren Einfluß geltend machen können. Das bedeutet für die Mitarbeiter Risikominderung und hat für das Unternehmen den Vorteil, daß es leichter als andere gute Arbeitskräfte bekommt.

Wachsende Unternehmen sind leichter in der Lage, leistungsorientierte, qualifizierte Führungs- und Nachwuchskräfte anzuwerben als stagnierende Unternehmen[1)], da die Tätigkeit in einem wachsenden Unternehmen häufig mit einem größeren Ansehen und mit besseren Aufstiegschancen als in einem stagnie-

---

1) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 144 ff.

renden Unternehmen verbunden ist. Genossenschaften unterscheiden sich hierbei nicht von anderen Unternehmensformen.

Weitere Vorteile großer Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse sind darin zu suchen, daß sie in Krisenzeiten leichter staatliche Unterstützung in Form von Krediten bzw. Bürgschaften für diese Kredite erhalten. Großunternehmen sind weiterhin besser in der Lage, mit der Komplizierung des wirtschaftlichen Lebens und der technischen Verfahren fertig zu werden, weil sie sich qualifizierte Spezialangestellte für rechtliche, steuerliche und technische Fragen leisten und überhaupt das Instrumentarium moderner Unternehmensführung einsetzen können. Weiterhin sind sie in der Lage, wie es auch von den besprochenen Genossenschaftsorganisationen praktiziert wird, mit eigenen Lehrkräften und in eigenen Schulungszentren ihre Mitarbeiter und Mitglieder fortlaufend so auszubilden, daß sie den ständig steigenden Ansprüchen des wirtschaftlichen Lebens gewachsen sind.

Kleine und mittlere Unternehmen können diese Vorteile in der Regel in dieser Form nicht nutzen. Ihnen bleibt aber die Möglichkeit, freie Mitarbeiter, Steuerberater, technische Berater u. ä. von Fall zu Fall heranzuziehen. Diese sind in der Regel teurer und mit der Unternehmung nicht so vertraut wie insider[1]. Dafür sind sie aber nicht "betriebsblind" und erkennen Fehler leichter und decken sie rücksichtsloser auf, da sie unabhängig von der Unternehmung sind. Weiterhin bieten sie den Vorteil, daß sie viele Unternehmen und deren Lösungen relevanter Probleme kennen.

---

1) Vgl. H.-O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 38 f.

Die beiden betrachteten Genossenschaftsorganisationen haben sich, wie aus dem ersten Teil der Arbeit ersichtlich ist, zum Teil dieser Möglichkeiten von Großunternehmen in Form von Tochtergesellschaften, unselbständigen Abteilungen oder Beteiligungen an bestehenden Institutionen bedient. Es handelt sich hierbei um Versicherungen, Banken, Kreditgarantiegemeinschaften, Pensionskassen, Verlagsgesellschaften sowie Ausstattungs- und Steuerberatungsgesellschaften und eigenen Rechenzentren. Die Mitarbeiter werden in Ausbildungsprogrammen und eigenen Schulungszentren aus- und fortgebildet, wobei man gleichzeitig versucht, diese Ausbildung als Werbemaßnahme zu benutzen, um Nachwuchskräfte für die Organisation zu gewinnen.

Inwieweit Konzentrationsvorgänge - insbesondere in horizontaler aber auch in vertikaler Richtung[1] - betrieben worden sind oder noch durchgeführt werden, um solche Institutionen einrichten und auslasten zu können, ist letztlich nicht festzustellen. Dann und wann wird diese Möglichkeit vielleicht sogar erst nach vollzogener Konzentration als Vorteil erkannt. Es kann jedoch mit Sicherheit angenommen werden, daß diese Gründe oft nicht nur als willkommene Folge einer Konzentration betrachtet werden, sondern darüber hinaus eine gewichtige Rolle spielen, wenn Fusions- und Ausdehnungsüberlegungen von einzelnen oder mehreren Unternehmen angestellt werden.

---

1) Für die Erreichung dieser Vorteile bieten sich horizontale Ausdehnungsbestrebungen deshalb eher an als vertikale, da, wie wir sahen, die Verwaltungsprobleme etc. nicht so diversifiziert werden. Andererseits kann eine Unternehmung, die solche Vorteile wahrnehmen will, gezwungen sein, vertikal rückwärts zu integrieren, wenn ihr, wie den Lebensmittelfilialbetrieben in den USA, durch Gesetz eine weitere horizontale Ausdehnung verwehrt ist. Vgl. M. E. Brunk, Fusionen, Konsolidierungen und Konglomerate, S. 6.

224 Vertikale Integration und Umsatzwachstum der Unternehmung

Wir wollen hier nicht im einzelnen darüber diskutieren, ob und wie lange fortlaufendes Wachstum für ein Unternehmen oder eine Unternehmensgruppe und deren Mitglieder sinnvoll ist[1], sondern von der Tatsache ausgehen, daß Unternehmungen nach Wachstum in Form steigender Umsätze streben[2].

Es sprechen hauptsächlich[3] zwei Gründe dafür, daß Wachstum durch steigende Umsätze sich positiv auf Unternehmungen und dabei auch auf Handelsgruppen auswirken kann.

Zum einen sieht Boettcher die Bedeutung eines hohen Wachstums von Genossenschaften für ihre Mitglieder hauptsächlich darin, daß "expandierende Genossenschaften dynamische Unternehmer anziehen, wobei diese wiederum auf die Mitglieder so einwirken, daß sie sich einer schnell wandelnden Umwelt besser anpassen können"[4].

Zum anderen muß die Handelsgruppe sich bemühen, in dem Maße zu wachsen, wie ihre Lieferanten, um sich ihnen weiterhin als "attraktive Partner präsentieren"[5] zu können. Sie ist um eine weitere "Formierung von Markt-

---

1) Vgl. zu den Wachstumsproblemen W. Müller, Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1964, S. 187 ff und dort angegebene Literatur.
2) Zu der Frage der relevanten Dimensionen, in denen Wachstum gemessen werden kann, vgl. ebenda, S. 186 f.
3) Vgl. hierzu auch die Kapitel über die allgemeinen Vorteile einer Großunternehmung und über die persönlichen Motive des Managements.
4) E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 143. (im Original gesperrt).
5) E. H. Diederichs, Jahr der Konzentration in der Edeka Gruppe, S. 4.

macht gegenüber Herstellern und Lieferanten"[1] der Ernährungsgüterindustrie bemüht, um die erreichte Gegenkraft (countervailing Power)[2] zu festigen, oder falls die Angebotsmacht der Industrie in einigen Bereichen noch überwiegt, zu neutralisieren[3].

Die Aufrechterhaltung oder Vergrößerung der Marktmacht gegenüber den Lieferanten ist notwendig, um bei diesen weiterhin gute, möglichst in Zukunft noch bessere Konditionen zu erzielen. Genauso wichtig ist es, die relative Größe auf dem eigenen Markt (Marktanteil)[4] zu erhalten und wenn möglich zu steigern, um in der Lage zu sein, mit der Konkurrenz Schritt zu halten und durch "wettbewerbsnotwendige(s) Wachstum"[5] für die eigenen Mitglieder zumindest gleiche Vorteile erringen zu können, wie die anderen Gruppen und Organisationen ihren Mitgliedern bieten.

Boettcher nennt vier Möglichkeiten, die zu einem das dynamische Management befriedigenden Wachstum führen können und faßt sie unter dem Begriffspaar branchenInternes und branchenexternes Wachstum zusammen[6].

Zum brancheninternen Wachstum gehören "Teilhabe an hohem Branchenwachstum bei gegebenem Marktanteil" und "Wachstum durch Erhöhung des Marktanteils (in relativ stagnierender Branche)", wobei das Wachsen auf Kosten der Konkurrenz entweder auf die Weise geschieht, daß sie zurückgedrängt wird, oder daß sie dem eigenen Unternehmen bzw. der Unternehmensgruppe eingegliedert wird.

---

1) P. Nester, Nachfragemacht und Kartellgesetz, S. 67.
2) Vgl. zur Entstehung und Auswirkung von Marktmacht und Gegenkraft insbesondere J. K. Galbraith, American Capitalism, The Concept of Countervailing Power, Boston 1952, Deutsche Übersetzung, Stuttgart 1956.
3) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 151.
4) Vgl. Ebenda, S. 145.
5) U. Preuß, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, S. 199.
6) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 146 f.

Unter branchenexternes Wachstum werden die vertikale Integration und die Diversifikation subsumiert, wobei unter Diversifikation das Eindringen in Gebiete verstanden wird, die in keinem Zusammenhang mit der bisherigen Tätigkeit der Unternehmung stehen (WCG übernimmt Volvo-Vertretung). Die Unternehmung wandelt sich in eine Mischunternehmung, sie wird zu einem Konglomerat.

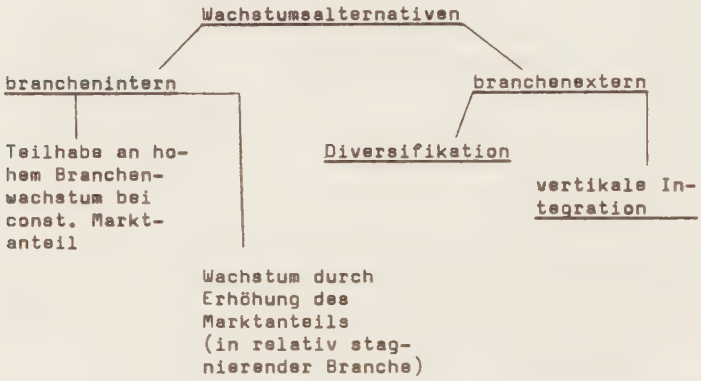


Abb. 14

Für welche Vorgehensweise eine Unternehmung sich entschließt, kann davon abhängen, wo die höchste Wachstumsrate zu erwarten ist, welche Grenzen durch die vorhandenen oder beschaffbaren finanziellen Mittel gesetzt werden, wie groß dabei die durch Fremdfinanzierung in Kauf zu nehmende Mitsprache der Gläubiger (Einengung des Entscheidungsspielraumes des Managements) ist und wie risikobehaftet die einzelnen Vorgehensweisen sind.

Das Wachstum im Lebensmittelhandel bleibt deutlich gegenüber dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum zurück[1],

---

1) Vgl. G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 128.

man kann daher davon ausgehen, daß diese Wachstumsraten, die bei konstantem Marktanteil erzielbar sind, ein dynamisches Management wenig befriedigen können[1].

Die Diversifikation lehnt Boettcher für Genossenschaften im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als Wachstumschance ab, weil die Genossenschaften sich grundsätzlich auf jene Produkte beschränken müssen, die sie an ihre Mitglieder liefern können[2].

Dieser Aussage, daß Diversifikation als Wachstumsmöglichkeit für eine Genossenschaft praktisch ausfällt, kann man nicht unbedingt zustimmen, wenn auch z. B. das Bestreben der Edeka-Gruppe vorrangig dahin geht, das Image des Edeka-Einzelhandels so aufzuwerten, daß er als vollsortimentierter Lebensmittelhandel des täglichen Bedarfs gilt.

Zwar sind die meisten Verkaufsstellen des heutigen Ladennetzes und teilweise auch deren Eigentümer oder Geschäftsführer nicht geeignet, diversifizierte, d. h. vom üblichen Sortiment stark abweichende,Produkte zu führen[3] und zu verkaufen, doch streben sowohl insbesondere die Zentralen der Konsumgenossenschaften als auch die der Edeka auf dem Wege der noch zu diskutierenden Vorwärtsintegration ein diversifiziertes Programm an. "So ist (bei der CO-OP-Gruppe) z. B. an den Aufbau von Auto-Serviceleistungen gedacht, ebenso an die Einrichtung von Garten-Centern und Restaurantketten. Selbst Gesundheits- und Schönheitspflege, modernes Wohnen und das weite Gebiet der Freizeitgestaltung"[4] will die "Konzernspitze" dieser Handelsgruppe in Zukunft nicht mehr ver-

---

1) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 150 f.
2) Vgl. ebenda S. 151.
3) Vgl. G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 128.
4) "Die Zeit", Nr. 27, 1971, S. 32.

nachlässigen, um so den Marktanteil im Handel insgesamt "durch zunehmende Aktivitäten außerhalb des Lebensmittelbereichs .. erhöhen zu können"[1].

Die Edeka-Gruppe sieht in ihren bereits vorhandenen und noch weiter zu bauenden Verbraucher-Märkten ("Alueda" = alles unter einem Dach) "wachstumsträchtige" Objekte. Diese Märkte, die teilweise von den Genossenschaften, teilweise von den Einzelhändlern getragen werden[2], führen neben dem traditionellen Lebensmittel- und Haushaltssortiment auch Schuhe, Textilien, Radio- und Fernsehgeräte, Bücher, Spielzeug und Kleinmöbel[3].

Diese Beispiele genügen, um zu zeigen, daß weder für die Konsum- noch die Edeka-Gruppe Diversifikation als Wachstumsmöglichkeit grundsätzlich entfällt. Doch wird sie durch Betriebsgrößen und Ladenstruktur der vorhandenen Verkaufsstellen eingeengt.

Als theoretische Wachstumsmöglichkeiten bleiben den Genossenschaften die Vergrößerung des Marktanteils und die vertikale Integration.

Die Zurückdrängung der Konkurrenz wird als schwierig oder sogar unmöglich angesehen. Die Genossenschaften müßten, wenn sie sich auf die vorhandenen Verkaufsstellen stützen, den Umsatz dieser Einzelhandelsbetriebe in starkem Maße erhöhen. Dazu wären unter anderem Betriebsvergrößerungen und teilweise beträchtliche Rationalisierungsmaßnahmen notwendig. Ob hierzu jedoch zum einen die vorhandenen Betriebe geeignet und zum anderen die Mitglieder als Leiter der Betriebe bereit

---

1) "Frankfurter Allgemeine Zeitung", Nr. 143, 1971, S. 17.
2) Vgl. R. Schultz, Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten, S. 28 u. E. H. Diederichs, Jahr der Konzentration, S. 3.
3) Vgl. "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, SS. 50 und 52.

und in der Lage sind, muß ernsthaft bezweifelt werden[1].

Die Übernahme von Konkurrenzbetrieben bleibt auf die Eingliederung von Betrieben, die einer anderen Gruppe angehören, beschränkt, da die Gewinnung bisher ungebundener Einzelhändler als Wachstumsmöglichkeit der Gruppe weitgehend entfällt, weil heute kaum noch Einzelhändler existieren, die sich nicht einer Gruppe angeschlossen haben[2].

Der Wegfall von "freien" Einzelhändlern erhöhte zwar den Marktanteil der Gruppen, dafür stehen sich aber jetzt nur noch die starken Konzentrations- und Kooperationsgebilde des Lebensmitteleinzelhandels gegenüber. Und "zu massiven Abwerbungsversuchen (bei anderen Gruppen) sind die Einkaufsgenossenschaften (aber) wohl kaum bereit, weil das Risiko eines oligopolistischen Verdrängungswettbewerbs zu groß wird, der die Position der Genossenschaften und Gruppen gegenüber den Großbetriebsformen des Handels erheblich schwächen würde"[3)4].

Die letzte Wachstumsalternative, mit der wir uns zu beschäftigen haben, ist die vertikale Integration, die wir dann zu den branchenexternen Möglichkeiten zählen können, wenn wir den Begriff Branche in Anlehnung an Eschenburg[5] so verstehen, daß Handel und Industrie,

---

1) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 152. Es muß aber in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß sich die Genossenschaften natürlich "trotzdem" in starkem Maße darum bemühen,"die wirtschaftliche Existenz ihrer Mitglieder zu fördern und weiter zu entwickeln". E. H. Diederichs, Jahr der Konzentration, S. 3.
2) Vgl. M. Eli, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, S. 136.
3) G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 130.
4) An diesen grundsätzlichen Überlegungen ändert sich nichts, wenn als Ausnahme zur Regel selbst unter den Genossenschaften Übertritte stattgefunden haben. "Nach Meinungsverschiedenheiten mit ihrer Verbandsspitze schloß sich die zur Edeka gehörende Stuttgarter Genossenschaft GeKaWe (Jahresumsatz: 82 Mio Mark) 1970 der Rewe an. Im selben Jahr revanchierte sich die Edeka, indem ihre Freiburger Genossenschaft die dortige Rewe zu sich hinüberzog". "Die Zeit", Nr. 23, 1971, S. 25.
5) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, S. 147.

aber auch Einzelhandel und Großhandel getrennte Branchen darstellen. Verläßt eine Regional- oder Nationalzentrale ihren Großhandelsbereich und dringt vorwärts in den Einzelhandel oder rückwärts in die Herstellung ein, so begibt sie sich folglich auf einen branchenexternen Sektor.

Da es für die genossenschaftliche Gruppe sehr schwierig ist, über bereits bestehende Einzelhandelsbetriebe den Umsatz zu erhöhen, versuchen die Genossenschaften in jüngerer Zeit, "die strukturbedingten Hemmnisse durch eigene Aktivitäten im Einzelhandelsbereich zu kompensieren"[1]. Die Edeka sieht eine ihrer Hauptaufgaben darin, Standorte für moderne leistungsfähige Geschäfte zu sichern[2], um dort großbetriebliche Einzelhandelsbetriebe errichten zu können.

Diese Betriebe, deren Investitionskosten[3] von der Edeka durch die Edeka-Bank vorfinanziert werden, können von einem Mitglied der Spara ("Spar- und Arbeitsgemeinschaft der Jungkaufleute des Lebensmittel- und Feinkosteinzelhandels e. V. der Edeka-Gruppe") geführt und abbezahlt werden und gehen in sein Eigentum über[4]. Auch "außenstehende" qualifizierte Betriebsleiter können mit der Führung solcher Betriebe betraut werden, wobei ihnen die Chance eingeräumt wird, zu einem späteren Zeitpunkt Eigentümer und damit Mitglied der Genossenschaft zu werden[5]. Weiterhin bietet sich durch die vertikale Vorwärtsintegration die Möglichkeit, Mitgliedern, deren Betriebe aus ökono-

---

1) G. Glöy, Unternehmensexpansion, S. 131.
2) Vgl. E. H. Diederichs, Jahr der Konzentration, S. 3.
3) Bei einem 100-qm-Laden rechnet man mit ungefähr DM 150.000,--. Vgl. "Der Spiegel", Nr. 12, 1971, S. 62.
4) Vgl. Daten und Fakten der Edeka-Gruppe, Broschüre der Edeka.
5) Vgl. G. Glöy, a. a. O., S. 131.

mischen Gründen selektiert[1] worden sind, einen neuen erfolgversprechenden Wirkungsbereich zu erschließen.

Bei der Rückwärtsintegration wird im Gegensatz zur Vorwärtsintegration der Reifegrad der vermarkteten Produkte nicht größer, "so daß die Vergrößerung der Unternehmung durch die Integration vorgelagerter Produktionsstufen nicht umsatzwirksam ist"[2].

Wenn die unter eigener Regie gefertigten Güter bei gleicher Qualität billiger als die bisher fremdbezogenen sind und die Kosteneinsparung zumindest teilweise im Absatzpreis weitergegeben wird, können durch diese Kostensenkungen jedoch sekundär Umsatzwirkungen auftreten je nach Höhe der Preiselastizität. "Dadurch wird die Rückwärtsintegration (jedoch) nicht zu einer umsatzwirksamen Wachstumsstrategie"[3], insbesondere dann nicht, wenn nur einige wenige Güter selbst produziert werden.

Für die Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels entfällt die Rückwärtsintegration als Wachstumsalternative also weitgehend. Man kann nur die Wachstumschancen durch Vorwärtsintegration nutzen und gleichzeitig bei einigen Gütern zur Selbstherstellung übergehen, wenn genügend Kapital vorhanden ist, beides zu tun.

In den begrenzten Finanzierungsmitteln kann ein Grund mit dafür gesehen werden, daß die Edeka-Gruppe auf die Rückwärtsintegration weitgehend verzichtet hat und sich auf einige Bearbeitungstätten beschränkt[4], um das vorhandene Kapital für den Vertrieb aufzuwenden (Vorwärts-

---

1) Unter Selektion versteht Boettcher einmal den natürlichen Ausleseprozeß des Marktes und zum anderen den Ausschlußprozeß aus der Organisation, der vertretbar ist, wenn die Mitgliedergrenzbetriebe so schwach sind, daß durch sie die Leistungsfähigkeit der Gruppe so vermindert wird, daß die anderen Mitglieder mit Verlusten rechnen müssen. Vgl. E. Boettcher, Selektion, S. 1.
2) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie, S. 150.
3) Ebenda.
4) "Das schaffen wir noch finanziell." W. Scheer, beim Gespräch in Hamburg.

integration, Verbesserung des vorhandenen Ladennetzes, Schulung der Einzelhändler), auch wenn dadurch eventuelle Vorteile der Rückwärtsintegration nicht wahrgenommen werden können. Dieses Vorgehen scheint deshalb notwendig, weil die Zuwachsraten der Filialbetriebe und der weiteren Konkurrenz in den Nachkriegsjahren durchweg sehr viel höher waren als die der Genossenschaften[1] und zudem ein gesteigertes Wachstum mehr Förderungsmöglichkeiten bietet als die durch Eigenfertigung einiger Güter erhofften Kosteneinsparungen.

225 Persönliche Motive als Integrationsanlaß

Nicht nur rein ökonomische Überlegungen können Anlaß zu einer vertikalen Rückwärtsintegration sein. Auch jene Beweggründe sind zu beachten, die vornehmlich in der Person des Unternehmers liegen. Sie erscheinen nicht immer wirtschaftlich sinnvoll und vertretbar, geben aber dennoch insbesondere in strittigen Fällen den letzten Ausschlag.

Es geht hierbei um Machtstreben, Geltungsbedürfnis und Prestigemotive, die einen Unternehmer sogar unter Hintanstellung anderer Gründe dazu veranlassen können, Konzentrationsvorgänge und hierbei auch vertikale Rückwärtsintegrationen einzuleiten.

Lenel[2] versteht unter dem Machtstreben, das seiner Meinung nach im Management vorhanden und auch konzentra-

---

1) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration, S. 153
2) Vgl. H. O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 225.

tionsfördernd ist, nicht nur größere Marktmacht gegenüber Lieferanten, Abnehmern und Konkurrenten, sondern auch größere Macht über eine höhere Zahl von Angestellten und Arbeitern, also das Verlangen, "andere Wirtschaftssubjekte zu beeinflussen, zu kontrollieren und zu beherrschen",[1] sowie bedeutenderen politischen Einfluß.

Ebenso können Geltungsbedürfnis und Prestigedenken konzentrationsfördernd wirken. "Sehr viele Betriebserweiterungen sind lediglich aus Prestigegründen erfolgt. Die Verwaltung konnte der Sucht nach Expansion nicht widerstehen, obwohl ihr Betrieb bisher recht gut am Markt lag und einen Konkurrenzkampf nicht ernstlich zu fürchten brauchte"[2], und, "da keiner gern hinter dem anderen zurücktritt, beflügelt das Ausdehnungsstreben des einen das Geltungsbedürfnis des anderen"[3].

Obwohl solche Verhaltensweisen mitunter bestritten werden[4], scheint es doch durchaus denkbar, daß Leiter von Unternehmungen, ob selbständig oder angestellte Manager, die Unternehmen dazu benutzen, ihr persönliches Prestige und Image und ihren Einflußbereich zu festigen und mit wachsender Größe der Unternehmung zu mehren. Andere Gründe werden bei der Argumentation zwar in den Vordergrund geschoben, doch spielen Macht- und Prestigemotive ohne Zweifel bei Konzentrationsvorgängen eine große Rolle.

---

1) E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 79.
2) E. Schmalenbach, Die Aktiengesellschaft, 7. Aufl., Köln u. Opladen 1950, S. 218 f.
3) H. O. Lenel, Ursachen der Konzentration, S. 226 f.
4) H.-J. Abs, Bemerkungen zur Konzentration in der Wirtschaft und im Kreditwesen, in: Vom Sinn der Konzentration, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum 65. Geburtstag von Volkmar Muthesius, Frankfurt 1965, S. 43.

Auch Brunk[1] weist darauf hin, daß häufig fusioniert wird, um einen Prestigegewinn für die Firma und die beteiligten Führungskräfte zu erreichen. Eine verantwortungsvollere Aufgabe für die Geschäftsführung sei in vielen Fällen der vorherrschende Grund für die Integration, ohne daß dies von anderen bemerkt würde. Brunk ist der Ansicht, weitgehend werde fälschlich grundsätzlich unterstellt, "daß persönliche Managerinteressen und das Wohl der Firma synonym seien"[2].

Die Vornahme von so motivierten Integrationen kann den Eigentümern von Unternehmungen nicht verwehrt werden. Auch angestellten Managern sind diese Möglichkeiten nicht genommen. In wie starkem Maße ihnen hierbei Beschränkungen auferlegt sind, hängt von der Handlungsautonomie des jeweiligen Managements ab; d. h. von seiner Entscheidungsfreiheit, die ihm von den Kapitaleignern von vornherein freiwillig eingeräumt wird, oder die es sich durch Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen im Laufe der Zeit erworben hat.

Hierbei bilden auch die Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels und insbesondere ihre Zentralinstitutionen keine Ausnahme. Von der historischen idealtypischen Genossenschaftsform, in der "die unternehmerischen Entscheidungen im Gemeinschaftsbetrieb ausschließlich durch die Mehrheitsbeschlüsse der Mitgliedergruppen getroffen werden"[3], hat sich die Realität weit entfernt. Es hat eine deutliche "Verlagerung der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung auf die Verwaltungsorgane des Gemeinschaftsbetriebes"[4] und der

---

1) M. E. Brunk, Fusionen, Konsolidierungen und Konglomerate, S. 5.
2) Ebenda.
3) U. Preuß, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, S. 30.
4) Ebenda.

auf ihnen basierenden Regional- und Nationalzentralen stattgefunden. Als Gründe hierfür sind das starke Anwachsen der genossenschaftlichen Gruppen[1] mit der Folge der wachsenden Entfernung zwischen Mitgliedern und Management, sowie der steigende Wettbewerb mit wachsender Investitionstätigkeit und verstärkter Marktintegration[2] mit dem Zwang zum flexiblen Handeln und schneller Anpassungsfähigkeit zu nennen.

Diese notwendige Tendenz zur größeren Autonomie der Betriebsleitungen wurde und wird weiter dadurch gefördert, daß in immer stärkerem Maße hochqualifizierte Manager die genossenschaftlichen Institutionen leiten müssen. Sie haben aufgrund ihrer Fähigkeiten und des höheren Informationsstandes[3] per se einen gewissen Entscheidungsspielraum, der ihnen zudem auch ausdrücklich oder stillschweigend von der Generalversammlung übertragen werden muß[4], wenn die Genossenschaft diese Manager in ihre Dienste stellen und behalten will.

Soweit eine Konzentration, die aus Macht- und Prestigegründen erfolgt, auch wirtschaftliche Vorteile für das betreffende Unternehmen mit sich bringt, ist diese Vorgehensweise betriebswirtschaftlich unbedenklich, anders, wenn das Machtstreben des Unterneh-

---

1) Vgl. G. Albrecht, Großgenossenschaften (1955), in: G. Albrecht: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens - Abhandlungen und Vorträge, Berlin 1965, S. 222.
2) Vgl. G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter - Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften, in: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften - Gesammelte Aufsätze zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 291.
3) Mit steigender Unübersichtlichkeit der wirtschaftlichen Zusammenhänge nimmt zudem das Vermögen der Mitglieder ab, Maßnahmen der Geschäftsleitung ihrer Genossenschaften zu bewerten. Vgl. K. Gerber, Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften, Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften, Diss., Universität Münster, 1969, S. 23.
4) Vgl. E.-B. Blümle, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, ZgGenW 1964, S. 455.

mers sich zum Nachteil der Unternehmung auswirkt.

Mit steigender Autonomie des Managements wächst das Risiko der Kapitaleigner oder der Träger der Genossenschaft, daß persönliche Managerinteressen im Einzelfall vor dem Wohl der Unternehmung rangieren können.

Diese Interessen der Eigentümer dürften bei Genossenschaften besser gewahrt sein als z. B. bei Aktiengesellschaften, da bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung nicht nur wie bei Aktiengesellschaften die Ordnungsmäßigkeit des vorgelegten Jahresabschlusses zu prüfen ist, sondern auch "die Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft". "Es müssen qualitative Untersuchungen neben die rein quantitativen treten"[1]. Durch dieses Prüfungsverfahren steigt die Wahrscheinlichkeit, daß Handlungen verhindert werden, die dem Eigeninteresse des Managements dienen und zu Lasten der Leistungsfähigkeit der Genossenschaften gehen und damit zum Schaden der Mitglieder gereichen.

226 Zusammenfassung der nicht rechenbaren Kriterien

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stand die Sicherstellung der Versorgung, da es für A notwendig ist, seine Abnehmer, z. B. die regionalen Genossenschaften, die Einzelhändler und über diese die Konsumenten regelmäßig mit den nachgefragten Produkten versorgen zu können.

---

1) U. Leffson, Vorwort zu R. Henzler u. F. Schmidt, Erfolgsanalyse und Prüfung der Genossenschaften, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, H. 12, Karlsruhe 1966.

Es galt zu unterscheiden zwischen den Risiken, die weder A noch L ausschalten und denen,auf die sie Einfluß nehmen können. Wir hatten gesehen, daß A viele Fehler, die L gemacht hatte und deshalb nicht lieferbereit war, durch Eigenfertigung hätte vermeiden können, oder eventuell dadurch, daß er andere Lieferanten bevorzugt hätte. Um jedoch grundsätzlich die vermeidbaren Gefahren auszuschalten, kann er die Selbstherstellung bevorzugen. Dem steht bei Eigenfertigung aber die Gefahr gegenüber, daß bei Ausfall von AL die benötigten Güter von A unter Umständen nur sehr schwer an anderer Stelle zu beschaffen sind. Vorteile bietet deshalb die von der Edeka praktizierte und bei Eigenmarken gut anwendbare policy of multiple sources, eine Vorgehensweise, die das Risiko senkt, aber bis auf die mögliche Ausnahme der Transportkosten in der Regel mit höheren Kosten verbunden ist. Aus der Sicht der quantitativen Elastizität sollte dem Fremdbezug vor allem dann der Vorzug gegeben werden, wenn die Produkte größeren Nachfrageschwankungen unterliegen.

Auch in der Frage der Produktqualität bietet die Eigenfertigung generell keineswegs die Gewähr für bessere Produkte; denn die Lieferanten können aufgrund ihrer Spezialisierung und ihrer langjährigen Erfahrung durchaus für höhere oder zumindest gleichwertige Qualität sorgen.Für Lieferanten, bei denen insbesondere Edeka ihre Eigenmarken kauft, ist diese Handelsgruppe ein so wichtiger Nachfrager, daß ihre Lieferanten nicht durch schlechte Produkte die Verbindung auf's Spiel setzen, und da zudem die Produkte im Edeka-Labor geprüft werden, geht man in dieser Gruppe in der Frage der Qualität beim Fremdbezug kein Risiko ein.

Weitere Überlegungen, die man beim Übergang zur Eigenfertigung zu beachten hat, sind mögliche Reaktionen ent-

weder der Konkurrenz A1 bis An oder der Konkurrenz von AL, also L1 bis Ln. Umgekehrt können Aktionen dieser Marktteilnehmer - entweder Rückwärtsintegration von A1 bis An oder Vorwärtsintegration von L bis Ln - A zur Rückwärtsintegration veranlassen. Ob und wann damit zu rechnen ist, hängt vom Einzelfall ab.

Vertikale Rückwärtsintegration ist einer von mehreren Wegen,durch Übernahme oder Errichtung weiterer Betriebe, die Gesamtunternehmung auszudehnen, um zu versuchen eine bessere Kreditgrundlage, Risikominderung und weitere Vorteile zu erreichen.

Im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels ist die vertikale Rückwärtsintegration kein Mittel zur Steigerung des Umsatzwachstums, da sie nur indirekt und dann auch nur bei einem bestimmten Produktkreis wirkt. Zur Steigerung des Umsatzwachstums ist die Vorwärtsintegration besser geeignet.

Insgesamt gesehen, sprechen mehr nicht rechenbare Faktoren für den Fremdbezug als für die Eigenfertigung. In sehr vielen Fällen ist es dennoch ökonomisch sinnvoll, sich für Eigenfertigung zu entscheiden. Es dürfen jedoch bei diesen Entscheidungen die Risiken, die mit Eigenfertigung verbunden sind, nicht außer acht gelassen werden.

3 Zusammenfassung der Teilergebnisse und Versuch eines abschließenden Urteils

Ausgangspunkt unserer Überlegungen zur vertikalen Rückwärtsintegration war der auffällige Unterschied bei der Wahl des Beschaffungsweges für zahlreiche Eigenmarken durch die Edeka-Gruppe und die Konsum-Organisation. Der Verfasser hatte sich nicht die Aufgabe gestellt, diesen Unterschied zu erklären, sondern ihn nur als Anreiz betrachtet, zu untersuchen, welche Argumente und Faktoren eine Entscheidung für oder gegen Eigenfertigung bzw. Fremdbezug beeinflussen. Es wurde grundsätzlich von der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Problematik ausgegangen und dann gefragt, ob genossenschaftsspezifische oder gesetzliche Tatbestände in diesem Zusammenhang für Genossenschaften und insbesondere die Edeka-Gruppe besondere Überlegungen notwendig machen. Dabei wurde der genossenschaftliche Förderungsauftrag als Abgrenzungskriterium für einzelne Entscheidungen als ungeeignet betrachtet. Es hatte sich gezeigt, daß auch das genossenschaftliche Management danach strebt, unter Beachtung aller Risiken den Gewinn zu maximieren, und daß unter diesem Gesichtspunkt die einzelnen Alternativen betrachtet werden.

Bereits zu Beginn unserer Arbeit hatten wir darauf hingewiesen, daß es nicht möglich sein wird,ein exaktes Ergebnis über die Vorteilhaftigkeit von Eigenfertigung oder Fremdbezug zu ermitteln, da nicht alle Einflußfaktoren gemeinsam erfaßt und in ihren Auswirkungen quantifiziert werden können. Selbst, wenn alle Faktoren quantitativ erfaßbar wären, könnte man nur im Einzelfall und bei den einzelnen Produkten näherungsweise ein Urteil erhalten. Da unsere Überlegungen jedoch relativ

allgemein gehalten wurden , konnten auch keine Verhaltensvorschriften erwartet werden. Wir mußten uns darauf beschränken, die einzelnen Einflußgrößen, die den Vergleich der beiden Versorgungsarten bestimmen, zu nennen und ihre tendenziellen Wirkungen zu beschreiben. Bei der Betrachtung wurden auch solche Momente berücksichtigt, die zwar Einfluß auf die Entscheidung haben, aber nicht direkt zum Vorteilhaftigkeitsvergleich gehören.

Die Kosten der Eigenfertigung und die Preise des Fremdbezugs, die sich in der Hauptsache aus den Produktionskosten von A bzw. L, aber auch aus den weiteren Bestandteilen wie Kosten der Forschung und Entwicklung, Kosten steigender Unübersichtlichkeit, der Werbung, des Aufsuchens geeigneter Bezugsquellen, der Lagerhaltung sowie einem Gewinnanteil beim Beschaffungspreis zusammensetzen, haben wir unter variierenden Voraussetzungen in Form einer Break-even-Analyse verglichen.

Es ist gezeigt worden, daß Eigenfertigung nicht generell zu Kostenersparnissen führen muß, nur weil L in seinen Preisen Gewinnanteile verrechnet haben kann - nicht aber haben muß. Vielmehr sind die Ausgangssituationen von A und L und ihrer jeweiligen Konkurrenten zu betrachten. Einsatz und Auslastung kostengünstiger arbeitender Fertigungsverfahren und ein hoher Spezialisierungsgrad sind Gründe dafür, daß L mit seinem Verkaufspreis unter den möglichen Selbstkosten einer eigenen Fertigungsstätte von A bleiben kann. Da es sich bei unserer Fragestellung um langfristige Betrachtungen handelt, müssen die möglichen Reaktionen der Konkurrenz auf dem Ausgangs- und auf dem rückwärtigen Markt berücksichtigt werden. Unterschiedliche gegenwärtige oder zukünftige "Machtkonstellationen" auf den betrachteten Märkten können

den Vorteilhaftigkeitsvergleich insbesondere durch geänderte Preise auf dem Absatzmarkt von L1 bis Ln beeinflussen und die auf heutigen Daten beruhende Vorteilhaftigkeit einer Eigenfertigung ins Gegenteil verkehren.

Bei den Genossenschaften kommen zu diesen Überlegungen noch die Ungewißheit über das Mitgliederverhalten, die teilweise fehlende Weisungsbefugnis des Managements und die Beschränkung auf ein nur ergänzendes Nichtmitgliedergeschäft hinzu.

Beim Übergang vom Fremdbezug in Form der policy of multiple sources zur Eigenfertigung kann eher mit einer Kostenersparnis gerechnet werden, als wenn man sich bisher nur auf einen Lieferanten stützte, weil in der Regel aufgrund der verteilten Nachfrage des A auf mehrere Anbieter höhere Fremdbezugspreise zu zahlen waren.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde der Einfluß von möglichen Reaktionen der Konkurrenten A1 bis An und der Lieferanten sowie der Einfluß des Bestrebens, die Versorgung zu sichern und des Strebens nach Umsatzwachstum auf die Entscheidung untersucht. Wir haben gesehen, daß diese Faktoren einen großen Einfluß auf die Entscheidung ausüben können, obwohl sie in Kostenkategorien nicht erfaßbar sind. Der Fremdbezug bietet bei mehreren Lieferanten eine gesteigerte Sicherheit für fortlaufenden Bezug der benötigten Waren. Umsatzwachstum ist insbesondere im Lebensmittelhandel durch den Übergang zur Eigenfertigung kaum zu erreichen.

Man kann die beiden Versorgungsalternativen kurz so charakterisieren, daß der eventuellen Kosteneinsparung

durch Eigenfertigung die starke Risikoreduzierung durch Fremdbezug gegenübersteht.

Die Edeka hat deutlich den Weg der Risikominimierung gewählt. Die Entstehung der Fertigungsbetriebe der Konsum-Gruppe geht sicherlich zum großen Teil auf ihre gemeinwirtschaftliche Zielsetzung zurück, d. h. "auf dem Wege der Selbsthilfe (wollte man) die einzelnen Produktions- und Verteilungsphasen nach und nach in die Hand bekommen"[1], da "weniger Gewinnquoten ..... an die Privatwirtschaft"[2] abgegeben zu werden brauchten. Dieser in dieser überspitzten Formulierung ausgedrückte Sachverhalt wirkt aber zweifellos auch heute noch nach, wenn die Forderung gestellt wird, "Eigenproduktion ist somit überall dort zu betreiben, wo ein selbstproduziertes Warenangebot das marktgerechte und verkaufsaktive Sortiment der Konsumgenossenschaften stärkt und wo eine Rentabilität gesichert ist"[3]. Wie schwer und risikoreich dieser Weg aber ist, und wie dicht der Vorteil durch Senkung der Beschaffungskosten neben dem Nachteil durch Fehlinvestitionen liegt, zeigen die Stillegungen von Eigenbetrieben in den letzten Jahren durch die Konsum-Gruppe.

Das kann jedoch nur ein sehr kurzer und unvollständiger Versuch einer teilweisen Deutung der zum Teil unterschiedlichen Konzeptionen sein, da nicht weiter auszumachen ist, welche der einzelnen im Laufe der Arbeit genannten Determinanten bei den Entscheidungen Einfluß genommen haben und wie stark sie gewichtet wurden.

---

1) P. König, Edeka und Industrie, S. 126
2) Ebenda.
3) Geschäftsbericht der GEG über das Geschäftsjahr 1970, S. 13.

Literaturverzeichnis

Abs, Hermann-Josef; Bemerkungen zur Konzentration in der Wirtschaft und im Kreditwesen, in: Vom Sinn der Konzentration, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum 65. Geburtstag von Volkmar Muthesius, Frankfurt 1965, S. 37 ff.

Adelman, M. A.; Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration, in: Business Concentration and Price Policy, National Bureau of Economic Research, Princeton 1955, S. 281 ff.

Albrecht, Gerhard; Genossenschaften (1955), in: G. Albrecht: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens - Abhandlungen und Vorträge, Berlin 1965, S. 201 ff.

Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellsch.; Konzernorganisation, 2., erw. u. verb. Aufl., bearb. von F. W. Hardach, in: Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft, Bd. 20, Köln u. Opladen 1964.

Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft; Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, in: Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft, Bd. 30, Köln u. Opladen 1960.

Aschhoff, Gunther; Die Geschichte der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände in Deutschland, in: Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (im folg.: Quellen und Studien,), Bd. XV, Karlsruhe 1965, S. 11 ff.

Bartels, Johann B.; Die Bedeutung des genossenschaftlichen Nichtmitgliedergeschäftes, Unveröffentlichtes Manuskript am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 1954.

Literaturverzeichnis

Bergner, Heinz;	Der Ersatz fixer Kosten durch variable Kosten, ZfbF 1967, S. 141 ff.
Blümle, Ernst-Bernd;	Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, ZgGenW 1964, S. 453 ff.
Boettcher, Erik;	Selektion im Genossenschaftswesen, in: Quellen und Studien, Bd. XVI, Karlsruhe 1966.
Derselbe;	Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Hrsg. G. Weisser, Göttingen 1968, S. 141 ff.
Brunk, Max E.;	Fusionen, Konsolidierungen und Konglomerate, Vortrag auf der CFDA-Jahresversammlung vom 22.4. 1969 in Bal Harbour/Florida, Unveröffentlichte Übersetzung vom Edeka-Verband e. V., Geschäftsbereich Volkswirtschaft.
Coenen, J. L. A. M.;	Probleme der vertikalen und horizontalen Integration, in: Veröffentlichungen der CEA, H. 22, Brugg (Schweiz) 1962, S. 155 ff.
Coenenberg, Adolf G.;	Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, ZfB 1967, S. 268 ff.
Deppe, Hans;	Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels als Existenzsicherungsgenossenschaften, ZgGenW 1966, S. 118 ff.
Derselbe;	Die Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels und Kartellverbot, in: Quellen und Studien, Bd. XVII, Karlsruhe 1967

Literaturverzeichnis

Deter, Wolfgang;	Deutsche Konsumgenossenschaften, Vom Arbeiterkonsumverein zur Verbrauchervertretung, in: Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 1, Karlsruhe 1968.
Deutsch, Paul;	Die Betriebsformen des Einzelhandels, Eine betriebswirtschaftliche Struktur- und Entwicklungsanalyse auf internationaler Ebene, Stuttgart 1968.
Diedericha, Erich H.;	Die Versorgungsaufgabe steht im Mittelpunkt, Edeka Handelsrundschau 12a/1968, S. 4 ff.
Derselbe;	Jahr der Konzentration in der Edeka Gruppe, Edeka Handelsrundschau 1/1969, S. 3 ff.
Draheim, Georg;	Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchges. Aufl., Göttingen 1955.
Derselbe;	Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Gesammelte Aufsätze zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 255 ff.
Derselbe;	Der Genossenschaftsleiter - Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften, in: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Gesammelte Aufsätze zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 290 ff.
Eli, Max;	Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, Ausmaß, Organisation und Auswirkungen, in: Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 67, Berlin, München 1968.

Literaturverzeichnis

Eschenburg, Rolf; Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, in: Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Tübingen 1971.

Everling, Wolfgang; Eigenfertigung oder Fremdbezug? Der Betrieb 1965, S. 1.489 ff.

Flieger, Heinz; Im Wandel der Zeit, Die Geschichte der Großeinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH., Düsseldorf 1962.

Flohr, Günter; Integrationsaktivität im Handel, Der Markenartikel, München 1959, S. 808 ff.

Flügge, Walter; Stand, Entwicklung und Probleme der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Konsumgenossenschaften im europäischen Markt, ZgGenW 1970, S. 233 ff.

Galbraith, John Kenneth; American Capitalism, The Concept of Countervailing Power, Boston 1952, Deutsche Übersetzung, Stuttgart 1956.

Geisbüsch, Hans-Georg; Die organisierte Nachfrage, Organisation und Strategie marktbeeinflussender oder marktbeherrschender Nachfrager, in: FIW - Schriftenreihe, H. 18, Köln, Berlin, Bonn, München 1964.

Gerber, Klaus; Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften, Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften, Diss., Universität Münster, 1969.

Glaß, Otto; Genossenschaftskunde, Berlin, München 1949.

Literaturverzeichnis

Glöy, Gerhard;	Unternehmensexpansion und wirtschaftliches Wachstum im Ernährungsgütersektor, Ein Beitrag zur Theorie der Vertikalkonzentration und Kooperation, in: Quellen und Studien, Bd. XIX, Karlsruhe 1969.
Grochla, Erwin;	Materialwirtschaft, Wiesbaden 1958.
Gross, Harry;	Selbermachen oder kaufen? Erw. deutsche Bearb. von W. Männel, Wels (Österreich) 1969.
Gümbel, Rudolf;	Der förderungswirtschaftliche Grundauftrag von Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels, Probleme seiner Konkretisierung und Realisierung, ZfhF 1961, S. 71 ff.
Gutenberg, Erich;	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 11. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965.
Derselbe;	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965.
Hämmerle, Rudolf;	Genossenschaftliche Eigenproduktion, Eine theoretische Untersuchung ihrer Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, Diss., Wirtschaftshochschule Mannheim, 1958.
Derselbe;	Das genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäft, in: Genossenschaftliche Schriftenreihe, H. 3, Hrsg. H.-G. Schachtschabel, Heidelberg 1956.
Hartmann, Bernhard;	Die Erfassung und Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen, Wiesbaden 1956.
Hax, Karl;	Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 22, Berlin 1961, S. 61 ff.

Literaturverzeichnis

Heger, Heinz; Die Beschaffung - unter besonderer Berücksichtigung ihrer Abhängigkeit vom Absatz- und Beschaffungsmarkt, in: Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Bd. III, Nürnberg 1957.

Heinen, Edmund; Konzentration und Kosten, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 20, Berlin 1960, S. 1.633 ff.

Derselbe; Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966.

Henzler, Reinhold; Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962.

Herrmann, Eugen; Einkaufsgesellschaften und freiwillige Ketten als Mittel kooperativer Selbsthilfe, Diss., Freiburg (Schweiz) 1964.

Higgens, Carter C.; Make or buy Re-Examined, in: Harvard Business Review, Vol. 33 (1955), S. 109 ff.

Hölscher, Klaus; Eigenfertigung oder Fremdbezug, Entscheidungsmodelle für den Wirtschaftlichkeitsvergleich, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 18, Hrsg. H. Münstermann, Wiesbaden 1971.

Ifo - Institut für Wirtschaftsforschung e.V. München; Der funktionelle Nahrungsmittelgroßhandel und die Großverbraucher landwirtschaftlicher Produkte in der BRD, Eine Untersuchung über Struktur, Unternehmensforschung, Bezugswege und Einkaufspolitik, 1965.

Literaturverzeichnis

Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster; Das Nichtmitgliedergeschäft der Genossenschaften unter besonderer Berücksichtigung des § 1 GenG, Gutachten im Auftrage des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V. Bonn, o.J.

Jäger, Wilhelm; Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Quellen und Studien, Bd. XV, Karlsruhe 1965, S. 79 ff.

Kilger, Wolfgang; Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmungsführung, Hrsg. W. Busse v. Colbe, in: Bochumer Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmensforschung, Bd. 6, Bielefeld 1969, S. 75 ff.

Klein, Friedrich; Das Steuerrecht der Genossenschaften, in: Quellen und Studien, Bd. I, Neuwied 1955, S. 153 ff.

Knight, Frank H.; Risk, Uncertainty & Profit, New York 1921, reprinted 1957, Taschenbuchausgabe 1965.

König, Paul; Edeka und Industrie, in: Bericht über den 42. Edeka Verbandstag, Konstanz 1949.

Krähe, Walter; Artikel: Verbundwirtschaft, HdSW 1961, S. 1 ff.

Krüger, Gerhard; Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Hrsg. H.-J. Engeleiter, Herne, Berlin 1966, S. 479 ff.

Literaturverzeichnis

Leffson, Ulrich;	Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliederbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Hrsg. G. Weisser, Göttingen 1968, S. 155 ff.
Derselbe;	Unterschiede in der Möglichkeit langfristiger Planung bei öffentlichen und privaten Betrieben, in: Gemeindewirtschaft und Unternehmerwirtschaft, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Johns, Hrsg. L. Mülhaupt u. K. Oettle, Göttingen 1965, S. 229 ff.
Derselbe;	Vorwort zu R. Henzler u. F. Schmidt, Erfolgsanalyse und Prüfung der Genossenschaften, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, H. 12, Karlsruhe 1966.
Lenel, Hans-Otto;	Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, Tübingen 1962.
Lorentz, Norbert;	Das Problem des optimalen Spezialisierungsgrades, Diss., Universität Münster, 1966.
Männel, Wolfgang;	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Theoretische Grundlagen - Praktische Fälle, Herne, Berlin 1968.
McLean, John G.; Haigh, Robert W.;	Wachstumsbedingungen für Unternehmungen, in: Unternehmensstrategie, Hrsg. E. C. Bursk u. D. H. Fenn, Deutsche Übersetzung von C. Hundhausen, 2. Aufl., Essen 1957, S. 175 ff.
Menzel, Bernhard;	Stand, Entwicklung und Probleme der internationalen Zusammenarbeit im gewerblichen Genossenschaftssektor, ZgGenW 1970, S. 261 ff.

Literaturverzeichnis

Müller, Walter;	Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bern 1964, S. 185 ff.
Nester, Paul;	Nachfragemacht und Kartellgesetz, Untersuchung am Beispiel der freiwilligen Ketten des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, in: FIW-Schriftenreihe, H. 25, Köln, Berlin, Bonn, München 1965.
Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans;	Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1968.
Ohm, Hans;	Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz, in: Quellen und Studien, Bd. XIV, Karlsruhe 1962, S. 29 ff.
Derselbe;	Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, in: Quellen und Studien, Bd. VIII, Karlsruhe 1955.
Ohne Verfasserangabe;	Verstärkte Verbundarbeit als wichtigste Aufgabe der Zukunft, (Inhaltsangabe einer Rede von E. H. Diederichs), Edeka Handelsrundschau 6a/1968, S. 4 ff.
Ohne Verfasserangabe;	Eine Idee strahlt aus, Hrsg. R. A. Oetker Zentralverwaltung, Bielefeld 1971.
Ohne Verfasserangabe;	Interview mit Oswald Paulig, Präsident des BdK, Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1/1968, S. 7.

Literaturverzeichnis

Paulick, Heinz;	Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Ein Lehr- und Handbuch, in:Quellen und Studien, Bd. IX, Karlsruhe 1956.
Derselbe;	Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Zugleich ein Beitrag zur Typenlehre im Gesellschaftsrecht, Tübingen 1954.
Preuß, Ulrich;	Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Managements, in: Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 3, Karlsruhe 1969.
Rasch, Heinz;	Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, in: Betriebspolitische Schriften, Bd. 3, Hrsg. C. W. Meyer, Berlin 1968.
Reinhardt, Rudolf;	Artikel: Unternehmungszusammenschlüsse: (I) Organisationsformen, HdSW 1959, S. 549 ff.
Riebel, Paul;	Die Elastizität des Betriebes, Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 1, Köln u. Opladen 1954.
Ringle, Günther;	Leistungsbeziehungen der Genossenschaften mit Nichtmitgliedern? BFuP 1971, S. 65 ff.
Schachtschabel, Hans-G.;	Die Genossenschaft als Integrator in den modernen Vermarktungsformen, ZgGenW 1965, S. 311 ff.
Schmalenbach, Eugen;	Die Aktiengesellschaft, 7. Aufl., Köln u. Opladen 1950.

Literaturverzeichnis

Schmidt, Kurt;	Die Genossenschaft, Ihre Geschichte, ihr Wesen und Recht und ihre Entwicklung in Deutschland, Berlin 1949.
Schmitt, G.;	Einige Bemerkungen zum Begriff und zur Theorie der "vertikalen Integration" in der Landwirtschaft, Agrarwirtschaft, Hannover 1964, S. 341 ff.
Schmitz, Paul-Helmut;	Der Begriff der kalkulatorischen Wagnisse, Probleme und Bedeutung ihres Ansatzes im Rahmen der kurzfristigen Unternehmungsrechnung, Diss., Universität Münster, 1969.
Schneider, Dieter;	Investition und Finanzierung, Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, Köln u. Opladen 1970.
Schneider, Peter;	Die Eigenproduktion der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Bayern, in: Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, 1967.
Schopen, Wilhelm;	Die vertikale Integration in der Landwirtschaft, Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen mehrstufiger Zusammenarbeit, in: Landwirtschaft - angewandte Wissenschaft, H. 25, Hiltrup 1966.
Schultz, Reinhard;	Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels - ein Vergleich, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, H. 15, Karlsruhe 1969.
Derselbe;	Genossenschaftswesen, Berlin 1970.

Literaturverzeichnis

Schwarz, Horst; Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb als Probleme der laufenden Betriebspolitik in Industriebetrieben (unter besonderer Betonung des Gewinndenkens), Freiburg i. Br. 1959.

Stigler, G.; The Division of labour is limited by the Extent of the Market, Journal of Political Economy, Vol. 59, Chicago 1951, S. 185 ff.

Strecker, O., Roller, G., Saft, A., Schuch, W. H.; Die Landwirtschaft und ihre Marktpartner - Neue Formen der Zusammenarbeit, in: Landwirtschaft - angewandte Wissenschaft, H. 118, Hiltrup 1963.

Theissen, Paul; Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970.

Thimm, Heinz-Ulrich; Koordination für den landwirtschaftlichen Absatz, Überbetriebliche Zusammenarbeit an praktischen Beispielen und Entwicklungstendenzen, in: Agrarpolitik und Marktwesen, H. 7, Hamburg u. Berlin 1966.

Vormbaum, Herbert; Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1964.

Westermann, Harry; Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Bd. 1, hrsg. vom Bundesjustizministerium, Bonn 1956, S. 77 ff.

Derselbe; Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft, (Ein Beitrag zur Diskussion über die Reform des Genossenschaftsgesetzes), ZgGenW 1963, S. 273 ff.

Literaturverzeichnis

Westermann, Herbert; Gewinnorientierter Einkauf, Ein Weg zur Erfolgssteigerung durch Kostenersparnis, in: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Berlin 1963.

Zieschang, Hans-Oskar; Das Opportunitätskostenprinzip - Inhalt, Anwendung und Bedeutung für Entscheidungen über die unternehmerische Handlungsweise, Diss., Universität Münster 1969.

Zülow, Kurt; Henze, Max; Schubert, Rolf; Die Besteuerung der Genossenschaften, 5. neubearb. Aufl.,Berlin u. Frankfurt 1966.

Zeitungen:

"Die Zeit",

Nr. 23, 1971, S. 25,
Nr. 27, 1971, S. 32.

"Frankfurter Allgemeine Zeitung",

Nr. 143, 1971, S. 17,
Nr. 150, 1971, S. 19.

"Münstersche Zeitung",

Nr. 168, 1971, o. S.

"Der Spiegel",

Nr. 34, 1970, S. 68,
Nr. 12, 1971, S. 46 ff,
Nr. 25, 1971, S. 57.

Lebenslauf

Am 18.10.1939 wurde ich als Sohn des Prokuristen Hans Dreibholz und seiner Ehefrau Elfriede, geb. Heinecke, in Essen geboren.

Nach Besuch der Volksschule in Essen-Rellinghausen wechselte ich zur Goetheschule, Neusprachliches Gymnasium Essen-Bredeney, wo ich am 23.2.1961 die Reifeprüfung ablegte.

Anfang April 1961 folgte ich der Einberufung zur Bundeswehr und wurde Ende September 1962 als Leutnant der Reserve entlassen.

Zum Wintersemester 1962/63 nahm ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster auf. Oktober 1967 bestand ich hier die Diplomprüfung für Kaufleute.

Während meiner Promotion war ich als wissenschaftliche Hilfskraft (Tutor) nacheinander an den Instituten für Revisionswesen, Marketing und Organisationstheorie/EDV tätig.